

VYSOKÁ ŠKOLA BÁŇSKÁ – TECHNICKÁ UNIVERZITA OSTRAVA
EKONOMICKÁ FAKULTA

KATEDRA PODNIKOHOSPODÁŘSKÁ

Analýza a inovace systému motivace a benefitů v metalurgické společnosti

Analysis and innovation of motivation and employee benefits in a metallurgical company

Student: Bc. Natálie Honajzrová

Vedoucí diplomové práce: Dr. Ing. Zuzana Čvančarová

Ostrava 2016

VŠB - Technická univerzita Ostrava
Ekonomická fakulta
Katedra podnikohospodářská

Zadání diplomové práce

Student: **Bc. Natálie Honajzrová**
Studijní program: N6208 Ekonomika a management
Studijní obor: 6208T020 Ekonomika podniku
Téma: **Analýza a inovace systému motivace a benefitů v metalurgické společnosti**
Analysis and Innovation of Motivation and Employee Benefits in a Metallurgical Company

Jazyk vypracování: čeština

Zásady pro vypracování:

1. Úvod
 2. Motivace a benefity v teorii a metoda dotazování
 3. Charakteristika společnosti
 4. Analýza sociologického šetření
 5. Návrhy a doporučení
 6. Závěr
- Seznam použité literatury
Seznam zkratk
Prohlášení o využití výsledků bakalářské práce
Seznam příloh
Přílohy

Seznam doporučené odborné literatury:

ARMSTRONG, M., S. TAYLOR a M. ŠIKÝŘ. *Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy*. 13. vyd. Praha: Grada Publishing, 2015. 920 s. ISBN 978-80-247-5258-7.
PELC, Vladimír. *Zaměstnanecké benefity v roce 2011: daňové a pojistné režimy benefitů, čili, jak zaměstnancům poskytovat více s menšími náklady pro zaměstnavatele i zaměstnance*. Praha: Leges, 2011. 240 s. ISBN 978-80-87212-66-0.
URBAN, Jan. *Řízení lidí v organizaci: personální rozměr managementu*. 2. vyd. Praha: Wolters Kluwer, 2013. 276 s. ISBN: 978-80-7357-925-8.

Formální náležitosti a rozsah diplomové práce stanoví pokyny pro vypracování zveřejněné na webových stránkách fakulty.

Vedoucí diplomové práce: **Dr.Ing. Zuzana Čvančarová**

Datum zadání: 20.11.2015

Datum odevzdání: 22.04.2016



Ing. Josef Kašík, Ph.D.
vedoucí katedry



prof. Dr. Ing. Dana Dluhošová
děkanka fakulty

Prohlašuji, že jsem celou práci, včetně příloh, vypracovala samostatně.

V Ostravě dne 20. 4. 2016

Natálie Honajzová

Bc. Natálie Honajzová

Obsah

1. Úvod	6
2. Motivace a benefity v teorii a metoda dotazování	8
2.1. Motivace a stimulace	8
2.1.1. Proces motivace	9
2.1.2. Teorie motivace	9
2.1.3. Hierarchie potřeb podle Maslowa	11
2.1.4. Čtyři motivační typy lidí	12
2.1.5. Péče o zaměstnance	14
2.2. Benefity zaměstnanců	16
2.2.1. Poskytování zaměstnaneckých výhod podle právních předpisů	17
2.2.2. Podstata a význam zaměstnaneckých výhod	18
2.2.3. Členění benefitů	20
2.3. Cafeteria systém	23
2.3.1. Varianty Cafeteria systému	24
2.3.2. Výhody a nevýhody Cafeteria systému	26
2.3.3. Trendy v poskytování benefitů	28
2.4. Sociologický průzkum	29
2.4.1. Příprava sociologického průzkumu	30
2.4.2. Základní rozdělení dat, metod a technik	31
2.4.3. Písemné dotazování	33
2.4.4. Konstrukce dotazníku	34
2.4.5. Statistické metody	35
2.4.6. Typy testů pro rozdíl středních hodnot a rozptylů	36
3. Charakteristika společnosti	37
3.1. Historie a současnost společnosti	37
3.2. Ekonomická a personální charakteristika	39
3.2.1. Vedení společnosti	40
4. Analýza sociologického šetření	41
4.1. Obsah dotazníku	41
4.2. Vyhodnocení výsledků	42
4.3. Analýza kovariance a korelace	56

4.4. Statistické analytické nástroje	58
5. Návrhy a doporučení	61
6. Závěr	66
Seznam použité literatury	67
Seznam zkratek	69
Prohlášení o využití výsledků diplomové práce	70
Seznam příloh	71

1. Úvod

Důležitou součástí každého podniku, ať se jedná o výrobní podnik či podnik jiného charakteru, jsou jeho zaměstnanci. Ti tvoří jádro celého podniku a bez nich by podnik nemohl fungovat. Proto, aby zaměstnanci pracovali efektivně a podniku se co nejvíce ekonomicky dařilo, je důležité zaměstnance správně motivovat a zajistit jejich trvalý rozvoj. Zaměstnanci u většiny podniků tvoří jeho největší nákladovou položku. I z toho důvodu je důležitá péče o zaměstnance, jejich rozvoj, motivace a také finanční investice.

Pro některé skupiny zaměstnanců je důležitá motivace v podobě finanční odměny. Pro další skupinu zaměstnanců je větší motivací pro efektivnější a výkonnější práci, pokud jsou za svou snahu odměněni nefinančně, to znamená, že jsou například pochváleni od svého nadřízeného, nebo je důležitá vidina jejich kariérního růstu, nebo u některých zaměstnanců rozhoduje i kolektiv a prostředí, ve kterém zaměstnanec pracuje.

V dnešní době slouží zaměstnanecké benefity jako odlišení od konkurence. Mnoho uchazečů o zaměstnání se rozhoduje i podle výhod, které podnik nabízí. Špatně nastavená politika zaměstnaneckých výhod může vést k fluktuaci a nespokojenosti zaměstnanců, a tím k poklesu produktivity práce. Dobře nastavená politika naopak povede k větší spokojenosti zaměstnanců a podpoře jejich loajality k podniku.

Cílem této diplomové práce je zhodnotit systém motivace a zaměstnaneckých benefitů, které společnost ArcelorMital svým zaměstnancům poskytuje a analyzovat tuto problematiku. Na základě této analýzy poté doporučit taková opatření, která jsou pro firmu realizovatelná a akceptovatelná. V diplomové práci bude použita technika dotazování pomocí metody dotazníku, které proběhne u zaměstnanců dané společnosti.

První část bude částí teoretickou a bude rozdělena do tří podkapitol. V první podkapitole bude popsána motivace zaměstnanců a jejich stimuly. Následuje Maslowova hierarchie potřeb a čtyři motivační typy lidí a péče zaměstnavatele o své zaměstnance, která zahrnuje pracovní prostředí a vzdělávání zaměstnanců. Druhá podkapitola bude věnována zaměstnaneckým benefitům. Bude popsáno, co jsou to benefity a k čemu slouží, jak se zaměstnanecké výhody poskytují podle právních předpisů. Dále budou rozebrány výhody a

nevýhody benefitů pro zaměstnavatele i pro samotné zaměstnance. Benefity budou popsány také z hlediska jejich členění. Moderním způsobem poskytování benefitů je Cafeteria systém, jehož popisu, členění, výhody a nevýhody budou popsány ve své podkapitole. Poslední částí je popis sociologického průzkumu. Zde bude důležité popsat přípravu sociologického průzkumu, základní používané techniky a metody průzkumu. Důležité bude popsat písemné dotazování a tvorbu dotazníku, protože to bude stěžejní metoda pro praktickou část.

Část charakteristika společnosti bude mít za úkol představit společnost ArcelorMittal Ostrava. Krátce bude představena historie společnosti od jejího vzniku až po její současné aktivity. Následovat bude také stručná ekonomická a personální charakteristika společnosti i seznámení s vedením společnosti.

Nejdůležitější částí bude praktická část, kde budou analyzovány výsledky z písemného dotazování. Bude popsáno, to jak jsou zaměstnanci motivováni a jaké mají možnosti kariérního růstu. Další část bude věnována analýze zaměstnaneckých benefitů. Cílem bude zjistit, které benefity jsou zaměstnanci využívány a které naopak zaměstnanci nevyužívají. Důležité bude také zjistit, které výhody by si zaměstnanci přáli využívat. V této části bude aplikovaná analýza korelace a kovariance mezi jednotlivými otázkami a také budou použity dvouvýběrové t-testy a z-testy. Z toho poté budou vyvozeny návrhy a doporučení.

2. Motivace a benefity v teorii a metoda dotazování

Největším bohatstvím každé současné společnosti jsou její zaměstnanci. Lidé v organizaci přestávají být nákladovou položkou a postupně se stávají jejím kapitálem. Velice důležité také je, aby záležitostí pracovních sil s jejich rozvojem a fungováním byla věnována náležitá pozornost ze strany vedoucích pracovníků, poradců i personalistů, kteří musí zvládat roli vzdělavatele.

Všechny organizace se snaží, aby trvale dosahovaly vysoké úrovně výkonu svých zaměstnanců. Společnost musí najít ty správné způsoby motivování lidí pomocí nejrozličnějších odměn a stimulů. (Armstrong, 2007)

2.1. Motivace a stimulace

Každá úloha se dá plnit pod vlivem dvou podnětů, a to vnějších podnětů či vnitřních podnětů. Vnějšími podněty jsou označovány stimuly, vnitřními podněty jsou označovány motivy. Obojí může působit společně, a tím se vzájemně posilovat.

Největší výhodou **stimulace** je její jednoduchost. Předpokládáme, že práce bude probíhat, dokud budeme vyplácet odměnu, dokud budeme krmit a napájet, prostě dokud budeme kompenzovat nepohodlí, které je spojené s výkonem, nějakými atraktivními hodnotami. V okamžiku, kdy vnější stimuly nebudeme poskytovat, předpokládáme, že se práce zastaví. Toto je nevýhoda stimulace, protože práce probíhá jen po dobu, po kterou působí stimuly.

Motivace má také jednu velkou výhodu. Pokud je dobře zacílena na motivy, které člověk má, pak může práce za určitých podmínek pokračovat i bez příkonu vnějších podnětů. Člověk totiž vykovává danou úlohu, protože jej baví nebo protože úlohu považuje za důležitou a významnou. Velkou nevýhodou je, že nalezení správné motivace není jednoduché. (Plamínek 2015)

2.1.1. Proces motivace

Proces motivace se skládá ze tří faktorů:

- směr – je to co se osoba pokouší dělat,
- úsilí – s jakým úsilím a pílí se o to osoba pokouší,
- vytrvalost – jak dlouho se o to osoba pokouší.

Motivování je pak uvádění lidí do pohybu ve směru, kterým chceme, aby se ubírali za účelem dosažení optimálního výsledku. Dobře motivovaní lidé mají jasně definované cíle a podnikají kroky, které povedou k dosažení těchto cílů. Někteří lidé jsou motivováni sami od sebe. To je nejlepší forma motivace, protože to znamená, že jdou správným směrem, aby dosáhli toho, čeho dosáhnout chtějí. Druhá, a větší skupina lidí, potřebuje být motivována z vnějšku. Organizace pak vytváří prostředí, ve kterém nabízí řadu stimulů a motivací pro své zaměstnance. (Urban, 2013)

2.1.2. Teorie motivace

Nejvlivnějšími teoriemi motivací jsou:

- Teorie instrumentality – ta tvrdí, že odměny a tresty slouží k tomu, aby se lidé chovali a konali žádoucím způsobem,
- Teorie zaměřené na obsah – zaměřují se na obsah motivace. Tato teorie tvrdí, že se motivace týká konání kroků za účelem uspokojení potřeb, a následné identifikaci potřeb, která ovlivňuje chování,
- Teorie zaměřené na proces – je teorie, která se zaměřuje na psychologické procesy, které ovlivňují motivaci a s ní související očekávání, cíle a vnímání spravedlivosti. (Armstrong, 2002)

Teorie instrumentality

Tato teorie vychází z přesvědčení, že nejlepším prostředkem pro utváření chování jsou odměny a tresty. Pokud budou tresty a odměny přímo vázané na jejich výkon, lidé budou motivováni k práci. K vyplacení odměny bude potřeba vytvořit efektivní výkon. S touto teorií

jsou svázány peněžní pobídky (např. odměny podle výkonu). Tento přístup byl a je stále populární.

Teorie zaměřené na obsah

Cílem této teorie je najít faktory, které souvisí s motivací. Tato teorie vychází z toho, že obsahem motivace jsou potřeby. Pokud potřeby nejsou uspokojeny, vytváří se napětí a je vyvolána nerovnováha. Rovnováha se obnoví tím, že se daná potřeba uspokojí. Lidské chování je tak motivováno neuspokojenými potřebami. Teorie také vysvětluje, jakým způsobem motivace ovlivňuje výkon. Tato informace je nezbytná k tomu, aby určitá teorie sloužila jako návod k uskutečňování personálních politik. Autoři, kteří se této teorii věnovali, jsou Maslow, Alderfer, Herzberg, Deci a Ryan.

Teorie zaměřené na proces

Teorie zaměřená na procesy klade důraz na psychické procesy a síly, které ovlivňují motivaci a základní potřeby. Zabývají se tím, jakým způsobem lidé vnímají své pracovní prostředí a také jakými způsoby toto prostředí chápou a interpretují. Teorie se nezabývá univerzálností potřeb, ale je zaměřená na individuální rozhodování o pracovním prostředí. Mezi hlavní teorie se řadí teorie posilování, očekávání, cíle, spravedlnosti, sociálního učení a teorie kognitivního hodnocení. (Armstrong, 2015)

Při sledování, které úkoly běžného člověka nejlépe motivují, byly objeveny čtyři podmínky. Prvním podmínkou pro to, aby úkoly mohly motivovat, je srozumitelnost. Dále je to splnitelnost. Sám vykonavatel musí zadaný úkol považovat za splnitelný. Úkoly musí být přiměřeně obtížné vzhledem k vykonavateli a také ideálně indiciálně zadané, tak aby odpovídaly motivům a dalším lidským zdrojům konkrétního vykonavatele. (Plamínek 2011)

Když je zaměstnanci zadán úkol, nemusí mu vždy úkol vyhovovat. Tento problém se dá vyřešit dvěma způsoby – buď se vyjde vstříc zaměstnancům, nebo úkolům.

Za prvé se přizpůsobují zaměstnanci úkolům – jedná se o to je donutit, aby respektovali zadaný úkol takový jaký je, i přesto, že se jim na něm něco nelíbí. Tato situace vyžaduje velkou míru stimulace, tedy jak již bylo uvedeno výše, jakýsi tlak zvenčí. Lidé se

sami o sobě neradi přizpůsobují okolnostem, to vede k větším nárokům na kontrolu. Je také zřejmé, že pokud zaměstnanci přestanou být stimulováni, nebudou mít důvod úkoly dále plnit. Potíže mohou také rychle vznik v případě, kdy přestane být dostatečná kontrola úkolů.

Lepším způsobem je tedy vyjít vstříc lidem. Už také proto, že úkoly neodporují, kdežto lidé ano. V případě, že zaměstnanci dostanou takové úkoly, které jim vyhovují, baví je a zvládají je, zvýší se šance, že budou motivováni je splnit. Zároveň se také snižují náklady na sledování a kontrolu jejich práce. Vyvolat ovšem takovýto efekt není vůbec snadné. Tato zásada je považována za **zlaté pravidlo motivace**. (Plamínek 2015)

2.1.3. Hierarchie potřeb podle Maslowa

Hierarchie začíná **fyziologickými potřebami**. Ty zahrnují základní potřeby, které se týkají všech lidí. Tyto potřeby jsou dýchání, jíst, pít nebo vyměšovat se. Takovéto potřeby jsou nejnižší, protože v případě neuspokojování se dokáže prosadit vůči potřebám umístěným výše.

Pokud má člověk uspokojeny všechny potřeby fyziologické a není vyčerpána veškerá energie na jejich uspokojení, pak se člověk snaží uspokojovat **potřebu bezpečí**. Jde v zásadě o zajištění jistoty a orientace ve své životní situaci, ať současné či budoucí. Tato potřeba se nachází v druhém patře hierarchie.

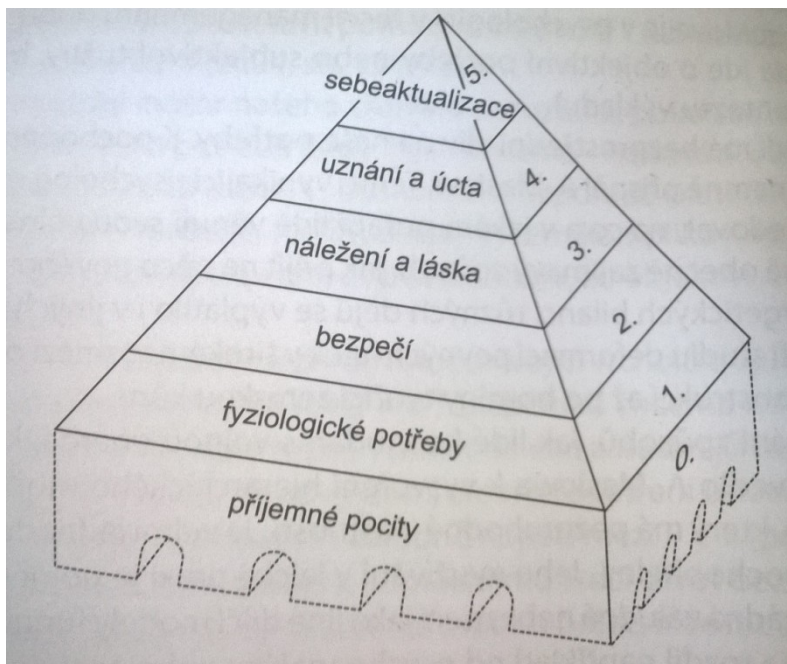
V dalším patře je pocit **náležení a lásky**. V manažerské praxi se to projeví hledáním příslušnosti k určité skupině lidí. Může se jednat o rodinu, tým, firmu, obec, národ nebo jakoukoliv jinou skupinu osob.

Ještě výše v Maslowově pyramidě se nachází potřeba **uznání a úcty**. Potřeba úcty je uspokojována ze dvou rozdílných zdrojů. Jedná se o sebeúctu, jako výsledek sebehodnocení a o úctu jiných, ta vzniká jako výsledek hodnocení okolí. V manažerské praxi tato potřeba často nabývá podoby výlučnosti, což znamená potřeba někam patřit.

Na úplném vrcholu pyramidy v pátém patře se nachází potřeba **sebeaktualizace**. Tato potřeba vychází z toho, že hybná síla rozvoje osobnosti nepřichází zvenčí, ale je uvnitř člověka. Vychází se z toho, že lidé jsou vnitřně motivováni se rozvíjet. Zde může být člověk

hlavně motivován k osobnímu rozvoji a seberealizaci, ale také k chování, které je nad jeho zájmy, jako je hledání smyslu života nebo potřeba užitečnosti pro své okolí.

Obrázek 2.1 Maslowova pyramida potřeb



Zdroj: Plamínek, 2015, str. 88

Jiří Plamínek ve své knize uvádí ještě nulté patro neboli potřebu prožívání příjemných pocitů a vyhýbání se nepříjemným pocitům. Tuto potřebu je potřeba brát velmi vážně. Je totiž motorem našeho chování a je také základem našeho individuálního učení, založeného na pocitové zpětné vazbě. Pokud jsou nám naše pocity příjemné, pak chování fixujeme a naopak, jsou-li naše potřeby nepříjemné, pak se chování vyhýbáme. Kdyby u člověka nevznikal nepříjemný pocit hladu, který se dá zahnat příjemným pocitem sycením, nic by nás nemotivovalo k příjmu potravy a člověk by zemřel hlady. (Plamínek, 2015)

2.1.4. Čtyři motivační typy lidí

Všichni lidé jsou rozdělení do motivačních typů, které zvýrazňují a vyhraňují mnohé jejich rysy s cílem vytvořit hrubý obraz každého typu.

Objevovatelé se vyznačují dynamickými preferencemi a zaměřením na užitečnost. Projevují se vysokou nezávislostí a samostatností. Nejraději mají přijímání výzev a zdolávání překážek. Na druhou stranu objevovatelé bývají netrpěliví, lační po informacích a nesnášejí, když je někdo řídí. Po dosažení cíle, si své vítězství ani nestihnou užít, protože vzápětí hledají další cíl, kterého chtějí dosáhnout. Tento způsob života, může vést k fyzickému vyčerpání. Tito lidé jsou také velmi kreativní, ale nemají týmového ducha, potřebují určitou dávku svobody.

Usměřňovatelé jsou kombinací dynamických preferencí a lidé zaměřeni na efektivitu. Nebrání se riskantním aktivitám a vnáší dynamiku do společenských procesů a vztahů mezi lidmi. Rádi vytváří vliv na jiné lidi. Usilují o volnost pro sebe. Tito lidé potřebují mít společnost uspořádanou do hierarchického uspořádání společnosti, každého si okamžitě do takového hierarchie zařadí. Usměřňovatelé jsou velmi rádi středem pozornosti a hravě dovedou ostatní lidi přesvědčit a stáhnout je na svou stranu. Jsou to přirození vůdci velkých skupin lidí.

Slad'ovatelé jsou zaměřeni na stabilitu a efektivitu. U slad'ovatelů se vše točí kolem lidí – kolem jejich vztahů – a to jakoby potvrzovalo důležitost sociálních vztahů pro stabilitu a efektivitu. Pro slad'ovatele je důležitý horizontální rozměr mezilidských vztahů. Tito lidé jsou velice empatičtí a dokážou skvěle pochopit druhé. Snaží se, aby prostředí, ve kterém žijí a pracují, bylo dokonalé. Na druhou stranu bývají často zklamáni, protože kolem nich žijí i jiné motivační typy lidí, kteří jim tuto dokonalost narušují.

Zpřesňovatelé jsou malá, ale pilná část populace. Jsou kombinací užitečnosti a stability. Nepotřebují, aby jejich okolí bylo dokonalé, oni sami chtějí být dokonalí. Bývají spolehliví, přísní na sebe i své okolí a také pečliví. Potřebují, aby zadání úkolu bylo jasné, a pak svou práci precizně plní. Také mají rádi dobrou organizaci práce a pořádek ve svých věcech. Normy a standardy jsou pro ně důležité. Chovají se standardně a předvídatelně. V komunikaci jsou většinou racionální a nebudí moc emocí. Skrývat emoce může být ale nebezpečné pro jejich psychickou pohodu. Zpřesňovatelé vždy respektují své nadřazené a to bez ohledu zda je mají rádi či nikoliv. Také je to typ, který nerad riskuje. (Plamínek, 2015)

Tabulka 2.1 Čtyři motivační typy lidí

Typ	Objevovatel	Usměrňovatel	Slad'ovatel	Zpřesňovatel
Typická potřeba	Vnitřní prosazení a překonání výzev	Vnější prosazení a ovlivňování lidí	Vnější bezpečí a příznivé prostředí	Vnitřní bezpečí a vlastní dokonalost
Vidění světa	Zdroj inspirujících výzev	Vertikální hierarchie	Horizontální síť vztahů	Zdroj ohrožujících problémů
Užitek	Nové nápady	Přesvědčivost	Péče o vztahy	Péče o detaily
Příklady vhodných formulací	„ještě nikdo to nedokázal,,	„závisíme na tobě,,	„s tebou tam bude pohoda,,	„napsal jsem ti instrukce,,

Zdroj: Plamínek, 2011, str.74

2.1.5. Péče o zaměstnance

Zaměstnavatelé si stále více uvědomují, že konkurenceschopnost podniku je dána také výkonností a prací zaměstnanců. Proto se snaží věnovat důraz na jejich celkovou spokojenost, na jejich pracovní chování a motivaci. Z druhé strany je na zaměstnavatele vyvíjen velký tlak odborů, státu i mezinárodních organizací, proto organizace věnují velkou pozornost péči o zaměstnance.

Péče o zaměstnance se rozděluje do tří skupin:

- povinná péče, která je dána zákony, předpisy a kolektivními smlouvami vyšší, nadpodnikové úrovně,
- smluvní péče je zajišťována kolektivními smlouvami uzavřenými na úrovni organizace,
- dobrovolná péče je snaha zaměstnavatele o získání konkurenční výhody na trhu práce.

Ve své širší podstatě péče o zaměstnance zahrnuje:

- pracovní dobu a pracovní režim,
- pracovní prostředí,

- bezpečnost práce a ochranu zdraví,
- personální rozvoj pracovníků,
- služby poskytované pracovníkům na pracovišti,
- ostatní služby poskytované pracovníkům a jejich rodinám,
- péči o životní prostředí.

Vedle odměňování zaměstnanců je péče o zaměstnance tou oblastí, která je nejčastěji potenciálními pracovníky používána k porovnání s jinými organizacemi. Z tohoto důvodu by měla být největší pozornost ze strany zaměstnavatele věnována dobrovolné péči o zaměstnance. (Urban, 2013)

Systém vzdělávání pracovníků v organizaci

O vzdělávání pracovníků se v organizaci stará nejen personální útvar, ale i zvláštní útvar pro vzdělávání zaměstnanců, nebo vedoucí pracovníci, odbory či jiná sdružení pracovníků. Nejčastěji však organizace spolupracuje s externími odborníky nebo specializovanými vzdělávacími institucemi. Intenzita vzdělávání pracovníků je závislá na personální politice a personální strategii organizace. Existují dva typy organizací. Jeden typ organizace dává přednost již odborně připraveným pracovníkům, druhý typ organizace vzdělává své zaměstnance jen, když je to naléhavě zapotřebí nebo pokud na vzdělávání zbudou peníze.

Nejefektivnějším vzděláváním zaměstnanců v organizaci je takové vzdělávání, které je systematické. Jedná se o stále se opakující cyklus, který vychází ze zásad politiky vzdělávání. Tímto se především rozumí skupina pracovníků, která iniciuje a zajišťuje vzdělávání, jak po odborné, tak po organizační stránce.

Celý cyklus začíná identifikací potřeby vzdělávání pracovníků. Poté, co organizace zjistí, jaké vzdělávání zaměstnanci potřebují, je nutné naplánovat vzdělávání, rozpočet, časový plán, konkrétní pracovníky, kterých se vzdělávání bude týkat, dále oblasti a metody vzdělávání. Třetí fází vzdělávání je vlastní proces neboli realizace vzdělávání. Vzdělávání je nákladnou záležitostí, proto se následně musí organizace zajímat, o to do jaké míry byly cíle vzdělávání splněny, a jak se osvědčily nástroje a metody, které byly použity.

Pracovní prostředí

Pracovní prostředí je tvořeno materiálními podmínkami a dalšími podmínkami (fyzikální, chemické, biologické, sociálně psychologické), které ovlivňují pracovníka při vykonávání jeho práce. Všechny tyto faktory působí na zaměstnancovu pracovní pohodu, jeho výkon, ale i zdravotní stav pracovníka.

Fyzikální podmínky práce je možné měřit a jsou také upravovány hygienickými právními předpisy. Do těchto podmínek se zařazuje například pracovní ovzduší, osvětlení, hluk nebo barevná úprava pracoviště. Druhou skupinou jsou sociálně psychologické podmínky, které souvisí s tím, zda zaměstnanec pracuje sám nebo s ostatními zaměstnanci. Důležité jsou mezilidské vztahy a vztahy na pracovišti. Kvalita těchto vztahů vytváří společenskou atmosféru, která ovlivňuje pracovníka, ať už pozitivně nebo negativně.

Bezpečnost práce a ochrana zdraví

Povinností všech zaměstnavatelů je odstranit veškeré příčiny, které by mohly ohrozit život a zdraví pracovníka a musí vytvořit bezpečné pracovní podmínky. Tato povinnost je kontrolována Českým úřadem bezpečnosti práce, který je podřízen Ministerstvu práce a sociálních věcí. Hygienická služba vykonává dozor v oblasti hygieny práce. Orgány státního dozoru dohlíží na dodržování předpisů a za jejich porušení mohou ukládat pokuty, zakázat užívání technologií či prostorů nebo nařizovat aby byly zjištěné vady odstraněny. Cílem těchto předpisů je, aby se předešlo pracovním úrazům a nemocím z povolání. (Koubek, 2007)

2.2. Benefity zaměstnanců

Odměňování zaměstnanců je v organizaci považováno za jeden z nejdůležitějších nástrojů motivace zaměstnanců a je zároveň nástrojem pro ovlivňování jejich pracovních výkonností. Náklady na odměňování tvoří ve většině organizací až 70 % celkových nákladů. Vzhledem k tomu, by společnosti měly sledovat, zda mají správně a efektivně nastavený systém odměňování

System odměňování každé organizace by měl být **motivační**. Jejich výše by měla být srovnatelná s odměnami, které jsou nabízeny ostatními organizacemi na trhu. Také by měly být přiměřené úsilí, které zaměstnanec projevuje během své profesionální aktivity.

Dále musí být systém odměňování **spravedlivý**. Měl by teda zaměstnanci dávat pocit, že není vůči jiným zaměstnancům, kteří pracují na stejné úrovni a jsou stejně kompetentní, ve finanční nevýhodě. Zaměstnanec by měl být odměňován vždy podle svých zásluh.

V neposlední řadě je potřeba, aby byl systém **transparentní**. To znamená, že musí být pochopen všemi zaměstnanci. Také jeho jednoduchost je jeho výhodou, která napomáhá organizaci vyvarovat se omylům. (Bláha, 2013)

Jisté peníze jsou faktor, který může motivovat lidi v práci. Mnozí lidé jsou motivováni k práci i bez ohledu na finanční odměnu, a pro některé je důležitá úroveň peněžní odměny symbolicky jako uznání hodnoty. Management odměňování je klíčovým prvkem strategického přístupu k řízení lidských zdrojů z celé řady důvodů. Za prvé se jedná o mechanismus, kterým zaměstnavatelé získávají pracovní výkon ze zaměstnanců, za druhé, jako platební systém, který vede k motivaci a za třetí je často významnou součástí finanční strategie zaměstnavatele. (Marchington, Wilkonson, 2005)

2.2.1. Poskytování zaměstnaneckých výhod podle právních předpisů

Filozofie zákoníku práce je založena na tvrzení, že co není zakázáno, je dovoleno. To umožňuje zaměstnavatelům poskytovat zaměstnancům nadlimitní plnění a různá jiná plnění ve formě benefitů. Tyto plnění nemusí být zakotveny jen v kolektivní smlouvě nebo ve vnitřním předpisu zaměstnavatele, mnohdy jsou tato plnění sepsána v pracovní smlouvě.

Jedná se například o cestovní náhrady. Ty stanoví pouze minimální výši, kterou musí zaměstnavatel zaměstnanci poskytnout pro tuzemskou pracovní cestu a stravné a kapesné při zahraniční pracovní cestě. Horní hranice cestovních náhrad není stanovena. Základní sazba náhrady za 1 km jízdy soukromým vozidlem zaměstnance, kterou použije pro výpočet zaměstnavatel je také stanovena pouze v minimální výši a horní hranice v zákoníku není stanovena. Odborný rozvoj zaměstnanců podle zákoníku práce stanovuje zaškolení a zaučení zaměstnanců, zvyšování či prohlubování kvalifikace. Zákoník také stanovuje minimální výši

pracovního volna a náhradu mzdy při zvyšování kvalifikace zaměstnanců. Zákoník práce ale také umožňuje, aby byla dohodnuta nebo stanovena vyšší mzda nebo i další práva v oblasti zvyšování kvalifikace.

Při posuzování zaměstnaneckých výhod na straně zaměstnance, je nutno vždy zkoumat, zda se jedná o příjem, který je u zaměstnance předmětem daně z příjmů ze závislé činnosti. V mnoha ustanoveních zákona o daních z příjmu se váže osvobození od daně z příjmů na poskytování zaměstnaneckých výhod z fondu kulturních a sociálních potřeb. V případě že zaměstnavatelé tento fond netvoří, pak jsou poskytovány ze sociálního fondu, ze zisku po jeho zdanění nebo z výdajů, které nejsou u zaměstnavatele výdaji na dosažení, zajištění a udržení příjmů.

Daňová uznatelnost nákladů zaměstnaneckých benefitů, které zaměstnavatel poskytuje svým zaměstnancům, také vychází ze znění zákona o daních z příjmů. Na straně zaměstnavatele jsou daňově uznatelné náklady vynaložené na pracovní a sociální podmínky, na péči o zdraví a na zvýšený rozsah doby odpočinku zaměstnanců, a to v případě, že práva zaměstnanců vyplývají z kolektivní smlouvy, z vnitřního předpisu zaměstnavatele, z pracovní smlouvy uzavřené mezi zaměstnavatelem a zaměstnancem nebo z jiné smlouvy uzavřené mezi zaměstnavatelem a zaměstnancem pokud zákon o dani z příjmů nebo jiný zvláštní zákon nestanoví jinak. (Macháček, 2013)

2.2.2. Podstata a význam zaměstnaneckých výhod

Zaměstnanecké výhody neboli benefity jsou složkou odměny poskytované navíc k různým formám peněžní odměny. Na rozdíl od mzdy či platu poskytuje zaměstnavatel svým zaměstnancům benefity většinou jen za to, že jsou u něj v pracovním poměru.

Zaměstnanecké benefity jsou poskytovány zaměstnancům na základě ujednání v kolektivní smlouvě, pracovní či jiné smlouvě.

Benefity slouží pro osobní potřebu zaměstnancům. Jsou hlavním nástrojem pro zvyšování jejich motivace k práci, zvyšují také oddanost zaměstnance k organizaci. Ukazují také to, jak zaměstnavatelé pečují o pohodu a blahobyt svých zaměstnanců. Některé benefity

musí být zajištěny ze zákona, ale některé benefity zvyšují konkurenceschopnost celkových hmotných odměn.

Cílem politiky zaměstnaneckých benefitů je:

- poskytovat konkurenceschopný a atraktivní systém celkových odměn, který umožní udržet stále zaměstnance a získat nové kvalitní zaměstnance,
- omezovat fluktuaci a nespokojenost svých zaměstnanců,
- dále zlepšovat zaměstnanecké vztahy v podniku, podporovat loajalitu a ztotožnění se s organizací,
- poskytování daňové výhody, jak zaměstnancům, tak i zaměstnavatelům,
- uspokojování osobní potřeby zaměstnanců a takto i nepřímo zvyšovat jejich výkonnost při pracovním výkonu.

Mezi nejčastější **úskalí** zaměstnaneckých benefitů patří že:

- zaměstnanci často chápou zaměstnanecké výhody jako samozřejmou součást pracovněprávního vztahu a ne jako nadstandardní péči, kterou musí zaměstnavatel vynakládat. Neuvědomují si ani jejich náklady a mají sklon je podceňovat,
- pokud se benefity poskytují plošně, pak mají sklon být nepružné, to znamená, že nevyhovují všem zaměstnancům,
- velmi často jsou výhody poskytovány na základě srovnání s konkurencí, trhem nebo pod tlakem poradenské firmy a nejsou nástrojem odměňování, který by vycházel z potřeb organizace či potřeb svých zaměstnanců,
- pokud poskytování benefitů vyvolá u zaměstnanců pocit nespravedlnosti nebo favorizování, pak benefity naopak vyvolají nespokojenost zaměstnanců,
- některé organizace nesprávně prezentují jako benefit to, co musí ze zákona svým zaměstnancům poskytovat. Skutečný benefit je, ale to co společnost poskytuje z vlastní iniciativy. (Čopíková, Horváthová, 2010)

Vladimír Pelc (2011) vidí význam benefitů hlavně v jejich motivační funkci. Měli by v zaměstnanci vzbuzovat sounáležitost s firmou a vyvolat snahu odvádět co nejlepší práci.

Ekonomických významů je však více. Jde o možnost úspory mzdových nákladů s ohledem na daňové zvýhodnění. Používají se proto také k daňové a odvodové optimalizaci.

Poskytování benefitů je také velmi účinným nástrojem personální politiky, která přispívá k udržení stávajících a přilákání nových zaměstnanců. Slouží také k zvýšení jejich loajality, motivace a produktivity. Pomáhají také snižovat fluktuaci a tím i snižovat náklady, které s ní souvisí. Uvádí se také, že jsou benefity efektivní investicí do zaměstnanců.

Tvorba motivace není krátkodobá záležitost. Naopak je to dlouhodobý proces, ve kterém se uplatňuje psychologie a sociologie. Organizace také používají benefity, jako nástroj odlišení se od konkurence, posílení firemní kultury, snaží se tak zvyšovat hodnotu své značky a také benefity znamenají zvýšení image a atraktivity zaměstnavatele.

Benefity může zaměstnavatel poskytovat jako tzv. krizový plán (např. v chřipkovém období poskytovat očkování proti chřipce), protože náklady na prevenci před nemocí jsou nižší než nemoc zaměstnanců.

Pelc uvádí stejný význam jako Čopíková s Horváthovou, že by výhody neměly být diskriminační. Ze zákona je zaměstnavatel povinen zabezpečit rovné zacházení se všemi zaměstnanci a to ve všech ohledech. (Pelc, 2011)

2.2.3. Členění benefitů

Zaměstnanecké benefity se dají dělit především podle **daňové a odvodové výhodnosti**, a to:

- **na mimořádně výhodné** – to jsou takové výhody, které jsou (případně do limitu) daňovým výdajem na straně zaměstnavatele. Na straně zaměstnance jsou (také případně do limitu) osvobozeny od daně z příjmů fyzických osob a nejsou součástí (případně do limitu) vyměřovacího základu pro odvod sociálního zabezpečení a zdravotního pojištění tzn., neplatí se z nich pojistné,
- **na benefity s dílčí výhodností** (neboli částečně výhodné benefity) – ty jsou na straně zaměstnavatele daňovým výdajem a na straně zaměstnance jsou

daňovým příjmem jako příjem ze závislé činnosti a nejsou součástí vyměřovacího základu pro odvod zdravotního pojištění a sociálního zabezpečení, nebo u zaměstnavatele nejsou daňovým výdajem a u zaměstnance jsou osvobozeny od daně z příjmů fyzických osob. Proto tyto benefity nejsou součástí vyměřovacích základů pro odvod zdravotního pojištění, tzn., neplatí se z nich pojistné a jsou osvobozeny od sociálního zabezpečení. (Pelc, 2011)

„Za optimální lze považovat takové zaměstnanecké výhody, které jsou na straně zaměstnance osvobozené od daně z příjmů ze závislé činnosti a nezahrnují se do vyměřovacího základu zaměstnance pro výpočet pojistného na sociální a zdravotní pojištění a současně jsou na straně zaměstnavatele daňově účinným výdajem (nákladem), který snižuje základ daně z příjmů.“ (Čopíková, Horváthová, 2010, str. 92)

Dále se zaměstnanecké výhody dají dělit do **čtyř skupin**:

- **Výhody sociální** – do této skupiny patří důchodové připojištění hrazené zčásti nebo zcela zaměstnavatelem, životní pojištění, příspěvky na rekreaci dětí, podnikové půjčky a ručení za půjčky apod.,
- **Výhody zkvalitňující využívání volného času** – zde se nachází kulturní a sportovní aktivity, nabídka nebo dotování rekreace pro zaměstnance a jejich rodinné příslušníky nebo organizování dotovaných zájezdů apod.,
- **Výhody mající vztah k práci** – jsou benefity, které se pojí se stravováním, výhodnější prodej podnikových produktů zaměstnancům, podnikové parkoviště pro zaměstnance, příspěvek na úhradu cestovních nákladů při dojíždění do zaměstnání, poskytování pracovního oděvu a vzdělávání hrazené organizací apod.,
- **Výhody spojené s postavením v organizaci** neboli, tzv. poziční zaměstnanecké výhody – ty souvisí s postavením zaměstnance v organizaci. Jedná se o poskytování firemních automobilů pro vedoucí zaměstnance, používání firemního automobilu i pro soukromé účely, přidělení mobilního telefonu, úhrada provozu telefonu v bytě, nárok na společenský oděv a další náklady na reprezentaci organizace apod. (Čopíková, Horváthová, 2010)

Z věcného hlediska se dají rozlišovat benefity zaměřené:

- **na bezprostřední podporu zaměstnaneckého vztahu související s pracovním zařazením.** Jedná se o příspěvek na dopravu do zaměstnání a na ubytování. Tyto benefity se uplatňují v oblastech s horší dopravní obslužností nebo pokud se jedná o profese s nedostatkem zaměstnanců. Dále poskytnutí služebního auta i pro osobní potřebu zaměstnance.
- **na osobní kvalifikační rozvoj a vzdělání zaměstnanců.** Zde se zařazují jazykové a další vzdělávací kurzy, školení a výuka. Tyto benefity jsou důležité z hlediska konkurenceschopnosti organizace. Jedná se o tvorbu znalostního potenciálu zaměstnavatele i zaměstnanců.
- **na zdravotní aspekty života zaměstnanců.** Do této skupiny patří závodní lékařská péče, individuální zdravotní péče, příspěvky na dovolenou nebo dovolené navíc, poskytnutí vitamínů či léčivých přípravků, benefity typu komplexní zdravotní péče, vakcíny proti chřipce nebo obecně očkování, poskytnutí zdravotní obuvi, služby očních specialistů, sick days (volné dny na nemoc bez lékařského potvrzení nebo placené dny nemoci – tyto benefity posilují loajalitu k zaměstnavateli), rekondiční, rehabilitační či relaxační pobyty svých zaměstnanců v lázních nebo také manželské poradenství.
- **na sociální aspekty života zaměstnanců.** Zde se řadí například podpory a půjčky v obtížných či složitých sociálních situacích.
- **na benefity pro volný čas** jako jsou například sportovní či kulturní události, vstupy do různých sportovních zařízení (aerobic, fitness, plavání, sauna, tenis). (Pelc, 2011)

Zaměstnanecké benefity mohou být zaměstnavatelem poskytovány:

- **všem zaměstnancům organizace** – na ty mají nárok všichni zaměstnanci společnosti. Jedná se o příspěvky na penzijní připojištění se státním příspěvkem a na soukromé životní pojištění, příspěvek na stravování, příspěvek na rekreaci zaměstnanců i jejich rodinných příslušníků, příspěvky na kulturní a sportovní akce, příspěvek na vzdělávací kurz a školení, hrazení zdravotních prohlídek, úhrada rehabilitačních, posilovacích a masážních

služeb, poskytnutí vitamínových přípravků, zvýhodněné půjčky, dary k životnímu a jinému jubileu, prodej firemních produktů za nižší ceny než je cena tržní, poskytování nealkoholických nápojů a jiného občerstvení na pracovišti.

- **pouze vybrané skupině zaměstnanců** – týká se jen určité skupiny zaměstnanců. Benefity souvisí například s pozicí, kterou vykonávají. Jedná se o používání služebního auta (manažerské auto) i pro soukromé účely, zajišťování nebo proplacení dopravy do zaměstnání a ze zaměstnání, zajištění přechodného bezplatného ubytování, odkup akcií pro manažery nebo poskytování zaměstnaneckých akcií.
- nebo mohou být benefity poskytovány **individuálně zaměstnancům** – a to v případě živelné pohromy, podpory při neštěstí v rodině, při dlouhodobé nemoci nebo také při nepříznivé sociální či finanční situaci zaměstnance. (Čopíková, Horváthová, 2010)

2.3. Cafeteria systém

Dalším hlediskem, jak se dají dělit zaměstnanecké výhody, je dělení na plošné a volitelné. Plošné benefity jsou takové benefity, které mohou čerpat všichni zaměstnanci nebo většina z nich. Hlavními reprezentanty v této oblasti jsou příspěvky na stravování, na penzijní připojištění nebo na životní pojištění či jazykové kurzy. Benefity volitelné, které také nesou označení Cafeteria systém, čili bufet nebo restaurace, tvoří takovou nabídku výhod, ze kterých si zaměstnanec – při dodržení stanovených podmínek pro jejich čerpání - sám vybírá. Jedná se také o to, že si každý zaměstnanec z celkové nabídky může vytvořit systém přímo sobě na míru a to tím, že systém poskytuje možnost svým zaměstnancům z firemních benefitů vybírat různé kombinace.

Tento systém může být sestaven podle hierarchické pozice ve firmě. Nesmí se však jednat o náhradu mzdy, protože v takovém případě by nešlo o benefit.

Dá se říci, že plošné benefity jsou relativně stabilní, protože benefit je poskytován po určitou vymezenou dobu, například několik let. Cafeteria systém je více flexibilní, protože svým zaměstnancům organizace umožňuje výběr z daných možností podle svého uvážení.

Tento systém je pro zaměstnance atraktivnější a efektivnější. Nejčastěji je uskutečňován tak, že každý zaměstnanec má svůj osobní účet zaměstnaneckých výhod. Má stanovený svůj maximální finanční limit. Ten může být závislý na délce pracovního poměru, pozici ve firmě nebo ohodnocení znalostního potenciálu. Každý zaměstnanec má pak stanovený svůj maximální limit, ze kterého si může sestavit vlastní komplet zaměstnaneckých výhod z nabízeného portfolia. Limit pro každého zaměstnance může být stanoven finančně nebo i v bodech. (Pelc, 2011)

Základní výhody, jako například nemocenské dávky, by měly zůstat mimo tento systém a neměly by se flexibilizovat.

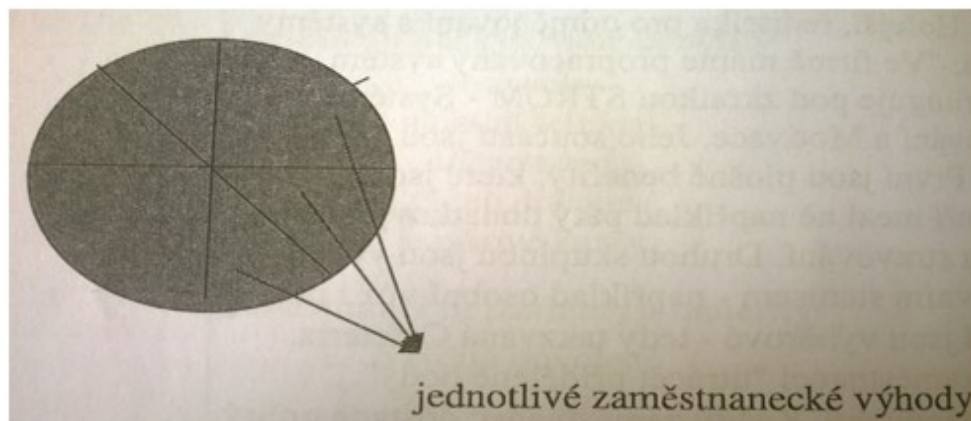
Zaměstnanci mají také možnost v rámci svých celkových odměn přesouvat váhu mezi peněžními odměnami a zaměstnaneckými výhodami. A to tak, že ze své peněžní odměny něco přidají na konto svých zaměstnaneckých výhod, nebo si nespotřebované výhody vyberou v hotovosti. (Armstrong, 2007)

2.3.1. Varianty Cafeteria systému

Systém Cafeteria se rozděluje do tří základních variant systém. Jedná se o systémy:

- **Bufetu** – jedná se o výčet zaměstnaneckých výhod, které si každý zaměstnanec může vybrat do výše limitu svého zaměstnaneckého účtu.

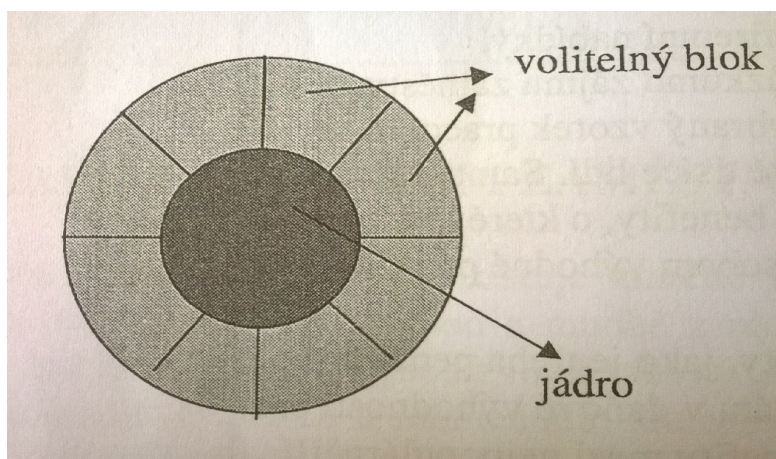
Obrázek 2.2 Systém bufetu



Zdroj: Čopíková, Horváthová, 2010, str. 95

- **Jádra** – systém se skládá z jádra, které je pevně stanovené pro všechny zaměstnance a zbytek zaměstnaneckých výhod jsou v nabídce jako volitelné bloky.

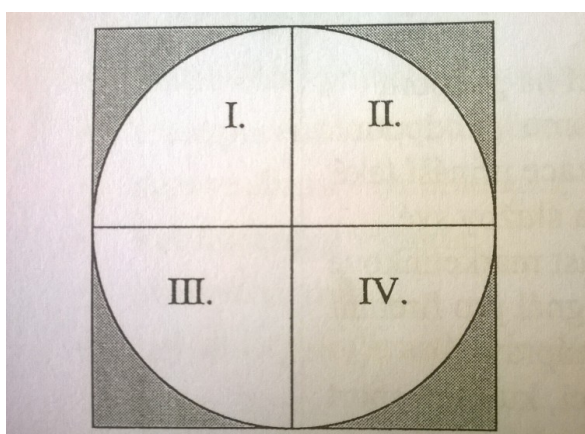
Obrázek 2.3 Systém jádra



Zdroj: Čopíková, Horváthová, 2010, str. 95

- **Bloků** pro kategorie zaměstnanců – v tomto systému jsou nadefinované skupiny zaměstnanců, např. muži, ženy, mladí zaměstnanci atd. a k nim je přiřazena nabídka zaměstnaneckých výhod. (Čopíková, Horváthová, 2010)

Obrázek 2.4 Systém bloků



Zdroj: Čopíková, Horváthová, 2010, str. 95

2.3.2. Výhody a nevýhody Cafeteria systému

Uvádí se, že Cafeteria systém je výhodný jak pro organizaci, tak pro zaměstnance. Zaměstnanecké výhody jsou stále větší nákladovou položkou, protože ve světě jsou stále vzrůstající složkou celkových odměn. Cafeteria systém poskytuje větší kontrolu nákladů a je celkově úspornější.

Tím, že je systém hospodárnější, umožňuje vynakládat peněžní prostředky efektivněji a tím zároveň rozšířit škálu zaměstnaneckých výhod. Nabídka se tak stává pestřejší a přitažlivější.

Společnost se neustále vyvíjí a mění se i hodnoty lidí a v jejím důsledku se potřeba některých tradičních výhod snížila a lze na nich ušetřit. Objevily se však také nové zaměstnanecké výhody a potřeby, které pomohou zaměstnance uspokojovat a motivovat. Tudíž jsou náklady na ně vynakládány efektivněji.

Tento systém vede také ke zvýšené informovanosti zaměstnanců o zaměstnaneckých výhodách, které jim podnik nabízí. A to hlavně proto, že je vyžadováno, aby si pracovník zvolil svůj blok výhod.

Benefity slouží také k získávání nových zaměstnanců a ke stabilizaci stávajících zaměstnanců. Pokud, ale soubor výhod ve větší míře neodpovídá potřebám budoucího pracovníka nebo nabídka nepřispívá ke stabilizaci současného zaměstnance, pak organizace plýtvá peněžními prostředky. Pokud organizace nabízí výhody šité na míru, a budoucí i současní zaměstnanci si z nabídky mohou vybrat benefity, které jim vyhovují, stává se systém přitažlivější právě pro potenciální, ale i ty současné zaměstnance.

Cafeteria systém může mít i pozitivní vliv na chování a postoje zaměstnanců. Lidé si výhod pak více váží, a mají pocit, že jsou rovnoprávnějšími partnery než při plošném systému zaměstnaneckých výhod.

Nespornou výhodou volitelného systému je lepší kontrola rozdělování výhod ze strany organizace i pracovníků, popřípadě odborů. Volba každého pracovníka je evidována a může

být zaznamenáno i čerpání výhod. Také se tímto systémem eliminuje nadužívání čerpání výhod určitým jedincem.

Také je zde daňové hledisko, protože některé zaměstnanecké výhody bývají zdanitelné a jiné zase nikoliv. Proto různě sestavené soubory výhod mohou být pro pracovníky různě atraktivní. I z těchto důvodů si mohou volit příslušný blok výhod.

Velkou nevýhodou systému je jeho administrativní náročnost. Pracovníci nemusí hned rozpoznat své potřeby. Může se stát, že si vyberou nevhodný blok. Systém se nedá měnit průběžně, mění se spíše v delších intervalech, při hromadné akci. Zaměstnanci tak po nějakou dobu ponесou důsledky svého nevhodného výběru. To může mít vliv na jejich spokojenost se systémem výhod. Obvykle také nebudou obviňovat ze špatné volby sebe, ale neochotu organizace k pružné a rychlé změně jejich volby. (Koubek, 2007)

Studie PwC – Pay Well udělala průzkum nejčastěji poskytovaných benefitů v Česku. Tato studie byla uveřejněna v časopise Moderní řízení, vydaném v roce 2011. Z průzkumu vyplývá, že mezi nejčastějšími benefity, které organizace poskytují, jsou zejména mobilní telefony a služební automobily alespoň pro některé zaměstnance, 5 týdnů dovolené, stravenky nebo občerstvení na pracovišti. (Macháček, 2013)

Tabulka 2.2 Poskytované benefity v ČR

Zaměstnanecký benefit	Procento společností
Mobilní telefony alespoň některým zaměstnancům	98
Služební automobil alespoň některým zaměstnancům	90
5 týdnů dovolené	84
Občerstvení na pracovišti	78
Stravenky	73
Penzijní připojištění	71
Dárky k životním a pracovním jubileím	64
Vánoční dárky	53
Životní pojištění	50
Sportovní akce	46
Bonusy při doporučení zaměstnance	42

Společenské akce	40
Podpora při dopravě do a ze zaměstnání	39
Vlastní stravovací zařízení	39
Možnost zůstat doma i bez lékařského potvrzení	35
Nadstandardní zdravotní péče	30
Kulturní akce	28
Příspěvek na rekreaci	25
Úrazové pojištění	17
Dorovnání mzdy v případě nemoci	16
Možnost nákupu firemních akcií/opcí	15

Zdroj: Macháček, 2013, str. 17

2.3.3. Trendy v poskytování benefitů

To, jaké zaměstnanecké benefity zaměstnavatel poskytuje, se řídí, jeho ekonomickou silou a zákonnými možnostmi, které plynou z daňových i pojistných zákonů.

Samozřejmě se poptávka zaměstnanců po zaměstnaneckých výhodách v jednotlivých hospodářských sektorech i jednotlivých profesích mění.

Trendem je, že poptávka zaměstnanců po výhodách bude stále rozmanitější. Poptávka bude také vyjadřovat jejich profesní ale i mimoprofesní orientaci.

V České republice se v průzkumech na prvních místech poskytovaných benefitů umisťují především benefity orientované krátkodobě. Ty slouží především na okamžitý efekt. Převažují především krátkodobé benefity hmotného charakteru jako jsou stravenky, služební auto i pro soukromé účely atp. Naopak v Evropě patří mezi oblíbené benefity, ty benefity, které jsou dlouhodobé a zaměřené na budoucnost. Jedná se o benefity spojené se zdravotní péčí, penzijním systémem, obecně nejrozumnější druhy pojištění.

Lze tedy předpokládat, že i v České republice se situace za nějaký čas změní a zaměstnanci budou více poptávat dlouhodobé benefity, tak jako je tomu v tradičních zemích Evropské unie a také se rozšíří poptávka po benefitech pro volný čas.

Jak již bylo uvedeno výše, stále větším trendem se stává systém Cafeteria, kde si zaměstnanec vybírá benefity dle svých preferencí. Tak dochází k pevnějšímu sepětí se strategickými a taktickými záměry personální politiky zaměstnavatele a je lépe naplňován cíl důslednější motivace zaměstnanců.

Trendem je také stále se zvyšující informovanost zaměstnavatelů a zaměstnanců o jejich zaměstnaneckých výhodách, o možnostech jejich využití i o aktuálních daňových a odvodových souvislostech.

Pokud se benefity posuzují ze strany vlády a strany zaměstnavatelů, tak zde aktuálně působí dva protiklady. Současný politický establishment se snaží co nejvíce omezit daňové a odvodové výhody nebo snížit počet daňové a odvodově zvýhodněných benefitů a to hlavně z politických důvodů. Snahou je totiž prokázat svou moc. Naopak zaměstnavatelé jsou ve shodě se zaměstnanci a odbory. Ti se snaží co nejvíce rozšiřovat a prohlubovat benefitní plnění. Tyto skupiny by také uvítali více daňové a odvodově zvýhodněných benefitů.

V souhrnu tedy existují protikladné snahy. Zaměstnanci a zaměstnavatelé chtějí výhody rozšiřovat, fiskál naopak utlumovat či odstranit. (Pelc, 2011)

2.4. Sociologický průzkum

Sociologickému průzkumu bude věnována praktická část této diplomové práce. Hlavním předmětem bude dotazník, který poskytne data o spokojenosti zaměstnanců s benefity poskytované svým zaměstnavatelem.

Metodologie každého průzkumu vychází z povahy jevů, které zkoumá. Této povaze musí také odpovídat nástroje pro získání informací ve zkoumané realitě. Sociologický a sociálně psychologický průzkum musí ve své metodologii vycházet z povahy předmětných jevů, z jejich projevu i z jejich utváření.

Předmětem průzkumu jsou sociální a sociálně psychické jevy. To jsou jevy, které vznikají v aktivitách jedinců orientovaných na ostatní jedince. Z hlediska přístupů a jednotlivých metod průzkumu není rozdíl mezi sociálními a sociálně psychickými jevy příliš

velký. V obou případech se jedná o jevy, které mají své základy v chování jedinců a ve vzájemných vztazích mezi nimi. Nejedná se ale v žádném případě jen o redukování prostého součtu chování jedinců. Sociální jevy jsou pak spojovány s velkým, ale blíže neidentifikovatelným množstvím lidských jedinců, kteří se vzájemně ovlivňují.

Sociálně psychické jevy pak lze chápat ve dvou významech. První jev je spojován s představou, že jev je tvořen konkrétní identifikovatelnou skupinou lidských jedinců. Jejich podíl na konečném výsledku průzkumu je nezjistitelný. Jev vzniká ve vzájemném působení těchto jedinců. Druhý jev je spojován s představou o existenci psychických stavů širších sociálních celků, než jakým je sám jedinec. Sociálně psychický jev spíše určují očekávání jedné strany než faktický průběh vztahu. Příkladem tohoto jevu může být veřejné mínění nebo například národní povaha či pracovní atmosféra na pracovišti. (Surynek, Komárková, Kašparová, 2001)

2.4.1. Příprava sociologického průzkumu

Sociologické průzkumy se v rovině věcných řešení a i v rovině organizace odvíjí od předmětu, účelu a cíle průzkumu. Stanovení předmětu zadaného průzkumu úzce souvisí s profilem zadávajícího podniku a souvisí také se společenskou objednávkou. Předmět tedy souvisí se společenskými potřebami, které jednotlivý podnik nebo státní orgán nadefinuje. (Surynek, Komárková, Kašparová, 2001)

Zadavatel průzkumu má většinou problém, který má tržní povahu. **Výzkumný problém**, ale říká, jakou oblast bude výzkum zkoumat. Výzkumný problém a problém, který má zadavatel, totiž nejsou totožné.

Účel průzkumu odpovídá na otázku, proč se má průzkum provádět. Ve výsledku bychom měli určit v čem, spočívá problém. Účel může být také vyjádřen příležitostmi, které na trhu dosud neexistovaly, nebo existovaly, ale my jsme nedokázaly najít přesnější možnost jejich využití.

Nutná spolupráce mezi oběma stranami je nutná již při **definování problému**, jinak dochází k nepochopení nebo rozdílnému pochopení zadání průzkumu. Spolupráce by měla být založena na konstruktivní diskuzi.

Jedno přísloví říká, že dobře definovaný cíl je napůl vyřešený problém. Počet cílů proto musí být dostatečný, ale také přiměřený. **Průzkumné cíle** také nejsou totožné s cíli zadavatele nebo s firemními cíli. Zadavatel vidí pod pojmem cíl cílový stav, který vznikne po implementaci doporučení plynoucích z průzkumu. Průzkumný cíl však především udává, co by měl výzkum zjistit. Zároveň musí být cíle realizovatelné.

Obsah průzkumu vymezíme pomocí definování průzkumných cílů. Pokud víme, co chceme zjistit, umíme přesněji určit také to, co budeme zkoumat. Zde se využívá princip ledovce, který říká, že 10 % ledovce je vidět nad hladinou a celých 90 % ledovce je ukrytého pod hladinou. Celá řada lodí ztroskotala, protože se řídila podle malého kousku ledu nad hladinou. Proto se i v průzkumu nesmíme nechat zmást jasnými příznaky problému, jinak neuvidíme řadu významných faktorů. (Kozel, Mynářová, Svobodová, 2011)

2.4.2. Základní rozdělení dat, metod a technik

Na počátku výzkumu jsou **data**. Z dat se, pak vytváření informace. Ve výzkumu se zjišťují data, jedná se o konstatování určitého stavu a z dat se posléze skládají informace jako celkové vysvětlení jevu. Prvotní data se získávají z databází či výzkumů. Informace jsou již uspořádaná data, která se dají koupit v podobě studií nebo v tabulkách a grafech.

Data se mohou dělit z hlediska **závislosti** na:

- sobě závislé – vycházejí ze závislých dat a vztahů mezi dvěma nebo i více proměnnými
- sobě nezávislá – existují bez vzájemných vazeb

Podle **času** se informace dělí na:

- stavové – tyto data se shromažďují v jednom časovém okamžiku

- tokové – data jsou sbírány s využitím stejné metodiky v průběhu určitého času opakovaně

Podle charakteru **jevu** se informace dělí na:

- kvantitativní informace – jsou to informace přesně měřitelné. Tyto informace se získávají z dat, které mají číselný charakter.
- kvalitativní informace – jsou informace, které nejsou číselně vyjádřené, tudíž jsou obtížně měřitelné. Data mají více subjektivní charakter, než informace kvantitativní.

Podle jejich **dostupnosti a míry zveřejnění** se dělí na:

- veřejné – jedná se o data volně publikovaná a volně přístupná
- neveřejné – tyto data slouží jen vymezenému okruhu uživatelů (pro získání dat je nutná registrace nebo zaplacení)
- tajné – data podléhají režimu utajení

Podle **zdrojů** dat se data dělí na:

- sekundární – tyto data již byly zjištěny, ale za jiným účelem než je náš výzkum
- primární – jsou data sbírané pro konkrétní výzkum (Kozel, Mynářová, Svobodová, 2011)

Na výběru objektivní **metody výzkumu** závisí kvalita získaných informací z empirického výzkumu. Kvalita dat je také závislá na tom, zda jsou metody použity přiměřeně dané situaci.

Metody výzkumu se člení do **čtyř kategorií**. Ty odpovídají zdrojům informací. Metody se dělí na:

- Dotazování – tato metoda je nejčastější a nejpoužívanější. Je založena na dotazování lidí, čili dotázaných či respondentů.

- Pozorování – je metoda založená na pozorování lidí v nejrůznějších situacích. Dále se pozorují jejich reakce na měnící se podněty, interakce člověka s jinými lidmi nebo prostředím.
- Experiment – touto metodou výzkumník aktivně vstupuje do zkoumaných skutečností. Výzkumník intervenuje, ovlivňuje nastalou situaci, zkoumá reakce a to buď v přirozených podmínkách, nebo v laboratorních podmínkách.
- Analýza věcných skutečností – metoda zahrnuje úkoly, které byly zadány, ale také skutečnosti, které vznikly spontánně.

Nejlepší je v praxi použití kombinace metod a technik pro objektivnější výsledky. To znamená uplatnění metody dotazování a metody pozorování reakcí respondenta. V některých výzkumech se uplatňují i všechny čtyři metody. (Surynek, Komárková, Kašparová, 2001)

2.4.3. Písemné dotazování

Písemné dotazování je oblíbený a rozšířený způsob získávání informací pomocí odpovědí respondenta. Tato metoda spočívá v tom, že dotazovaný sám odpovídá na otázky uvedené v dotazníku.

Frekventovaným nástrojem pro sběr primárních dat, která firma získá prostřednictvím výpovědí respondentů, čili svých zaměstnanců, je **písemné dotazování**. Firmy si většinou pro tyto výzkumy zvou specializované výzkumné týmy, je totiž vhodnější, aby výzkum prováděli, kteří, přicházejí zvenčí. Je tak zaručena větší objektivita při získávání a hlavně zpracování informací. Díky týmům přicházejících zvenčí je snadnější garantovat anonymitu a zabránit možnému zneužití odpovědí proti jednotlivým pracovníkům. Na druhou stranu musí, výzkumní pracovníci při navrhování a přípravě výzkumu překlenout, nevýhodu své nižší znalosti prostředí organizace, a proto musí být v úzkém kontaktu s pracovníky organizace.

V organizacích se nejvíce provádějí průzkumy spokojenosti zaměstnanců se situací v podniku, výzkumy motivace k práci a postoje k práci zaměstnanců, reflexe adaptačního procesu nebo také identifikaci zaměstnanců s prací a jejich profesí. Jako primární zdroj sběru informací v těchto typech výzkumu může sloužit písemné dotazování jako hlavní nebo podpůrný nástroj sběru dat. (Surynek, Komárková, Kašparová, 2001)

2.4.4. Konstrukce dotazníku

Délka **dotazníku** vždy závisí na cílech výzkumu, na zkoumaném tématu i na vtahu dotazovaného k danému tématu. Záleží také na místě a typu dotazování. Dotazník by neměl obsahovat více než 20 otázek, větší počet může respondenta odradit. Důležitá je také časová náročnost dotazníku. Je doporučováno, aby vyplnění dotazníku nezabralo více než 20 minut. Je lepší udělat dotazník kratší, aby se předešlo tomu, že respondent dotazník nedokončí nebo vůbec nevyplní. Důležitá je také logická struktura dotazníku. Respondent musí mít pocit, že je dotazník sestaven z logicky ucelených částí.

Důležitý je také vzhled dotazníku. Ten by měl již na první pohled upoutat pozornost. Dotazník by proto měl být:

- Srozumitelný (používat jazyk blízký cílové skupině),
- Snadno orientovaný (přehledné uspořádání textů a obsahově ucelených částí),
- Jednoduchý na vyplňování (dostatečná nabídka variant odpovědí, prostor na odpovědi psané respondentem),
- Formální úprava (kvalitní tisk, odpovídající velikost a font písma).

Nejběžněji se používají 2 typy dotazníků. Strukturovaný dotazník je sestaven jen z uzavřených otázek. Výhodou je jednoduchost vyplnění, rychlost, srovnatelnost odpovědí a hlavně snadné zpracování dat. Nevýhodou je, že respondent odpovídá na základně nabízených možností a proto je riziko nižší informační hodnoty. Polostrukturovaný dotazník využívá polozavřených nebo otevřených otázek. Tento dotazník je složitější na zpracování, ale získá se větší množství poskytnutých informací.

Dotazník se skládá ze tří částí:

- Z hlavičky dotazníku,
- Tematicky ucelené oddíly otázek a odpovědí,
- Poděkování a pokyny k odevzdání.

Hlavička by měla začínat oslovením respondenta. Následuje požádání respondenta o vyplnění dotazníku, vysvětlit důležitost a cíl výzkumu a také zdůraznit důležitost respondenta. K vyplnění pomůže také správná motivace k vyplnění. Důležité je také vysvětlit respondentům, jak dotazník vyplňovat a slíbit anonymitu a nezneužití poskytnutých dat. Na závěr poděkovat respondentovi za vyplnění a podepsat se nebo představit výzkumný tým.

Pořadí otázek je také důležité. Jako první bývají v dotazníku úvodní otázky. Ty mají za úkol získat důvěru respondenta. Bývají to otázky snadné, aby respondent viděl, že dotazník zvládne vyplnit a že mu nezabere mnoho času.

Filtrační otázky zajišťují logickou strukturu dotazníku. Mají zajistit to, aby na konkrétní otázku odpovídali jen správní respondenti, od kterých mají být data získána. Věcné podstaty výzkumného problému se týkají věcné otázky. K vybavování z paměti slouží zahřívací otázky, které jsou obecnější.

V závěrečné části dotazníku jsou umístěny otázky citlivé (choulostivé, intimní nebo konfliktní). Ty mohou vyvolat negativní postoj respondenta. V této fázi je respondent tyto otázky ochoten zodpovědět, protože má pocit, že byl mě dokončit započatou práci. Na konci jsou umístěny identifikační otázky, které slouží k zajištění základních charakteristik respondenta. Závěrem ještě poděkujeme za ochotu, námahu a také čas věnovaný vyplňování dotazníku. (Kozel, Mynářová, Svobodová, 2011)

2.4.5. Statistické metody

Pro vyhodnocení dotazníku budou použity statistické metody kovariance a korelace. Kovariance je průměr součinů centrovaných hodnot. Charakterizuje tedy rozptýlení hodnot obou znaků kolem jejich průměru. Pro výpočet koeficientu kovariance se používá vzorec:

$$s_{12} = \frac{1}{n} \sum x_i y_i - m_1 m_2 \quad (2.1)$$

Kovariance se interpretuje tak, že pokud se nadprůměrné hodnoty znaku X sdružují s nadprůměrnými hodnotami znaku Y, budou součiny centrovaných hodnot $x_i - m_1$ a $y_i - m_2$ vesměs kladné a jejich průměr rovněž. To znamená, že pokud rostou hodnoty jednoho znaku,

vesměs rostou hodnoty i druhého znaku. Pokud je hodnota kovariance kladná, pak se jedná o pozitivní závislost mezi dvěma znaky. Pokud se kovariance rovna 0, pak řekneme, že znaky X a Y jsou nekorelované a to znamená, že mezi nimi neexistuje lineární závislost.

Pro korelaci platí, že čím blíže je hodnota 1, tím je silnější přímá lineární závislost mezi znaky X a Y, čím je pak hodnota blíže -1, tím je silnější nepřímá lineární závislost mezi znaky X a Y. Koeficient tedy nabývá vždy hodnot od -1 do 1. Koeficient korelace je bezrozměrné číslo, a tedy nezáleží na tom, v jakých jednotkách je každá veličin X a Y měřena. (Budíková, Králová, Maroš, 2010)

2.4.6. Typy testů pro rozdíl středních hodnot a rozptylů

Dvouvýběrové t-testy s rovností rozptylů předpokládají dva nezávislé soubory reprezentující dva soubory dat. Předpokládá se, že sledovaná numerická veličina je normálně rozdělená s neznámými průměry. Nulová hypotéza pak předpokládá nulový rozdíl mezi průměry. K tomu, abychom mohli průměry dvou souborů porovnat, je zapotřebí spočítat testovou statistiku t. Výpočet je založen na rozdílu mezi průměry obou výběrů, variabilitě sledované veličiny a velikosti obou výběrů. Pokud je p-hodnota menší než 0,05, nulovou hypotézu tak zamítáme. Pokud je hodnota větší než 0,05, nulovou hypotézu přejímáme.

Dvouvýběrový z-test na stření hodnotu předpokládá, že náhodný výběr (X_1, X_2, \dots, X_{n1}) je vytvořen ze základního souboru X s $N(\mu_1, \sigma_1)$ rozdělením pravděpodobností, náhodný výběr (Y_1, Y_2, \dots, Y_{n2}) je tvořen ze základního souboru Y s $N(\mu_2, \sigma_2)$ rozdělením pravděpodobností. Dále předpokládáme, že náhodné veličiny $X_1, X_2, \dots, X_{n1}, Y_1, Y_2, \dots, Y_{n2}$ jsou nezávislé a známe parametry σ_1 a σ_2 . Pokud je výsledná hodnota větší než 0,05, hypotézu přijímáme, v opačném případě ji zamítáme. (Budíková, Králová, Maroš, 2010)

3. Charakteristika společnosti

Společnost ArcelorMittal Ostrava je akciovou společností. Jedná se o největší hutní komplex v České republice a patří do největší světové ocelářské a těžařské skupiny ArcelorMittal.

Předmětem podnikání je výrobní činnost společnosti zaměřená především na výrobu a zpracování surového železa a oceli a hutní druhovýrobu. Největší podíl v hutní výrobě mají dlouhé a ploché válcované výrobky. Strojírenská výroba nejvíce produkuje důlní výztuže a silniční svodidla. Obslužné činnosti a servis jsou převážně zajišťovány vlastními obslužnými závody.

Kapacita výroby je okolo 3 milionů tun oceli za rok. Kromě tuzemského trhu vyváží společnost své výrobky do více než 40 zemí světa. ArcelorMittal Ostrava a její dceřiné společnosti zaměstnávají přes 7500 zaměstnanců, tudíž se řadí mezi jednoho z největších zaměstnavatelů v České republice. Jejich průměrná mzda v roce 2012 činila 34 213 Kč, tím společnost dosahuje na druhou nejvyšší průměrnou mzdu v Moravskoslezském kraji. ArcelorMittal vyrábí železo a ocel v souladu s veškerou ekologickou legislativou. Již dnes splňuje emisní limity stavené Evropskou unií, které určuje nejlepší dostupná technika a které vstoupí v platnost až v roce 2016. Jediným akcionářem této společnosti je ArcelorMittal Holdings A. G.

Společnost má své priority. Mezi ně řadí bezpečnost a ochranu zdraví svých zaměstnanců, ochranu životního prostředí, kvalitní výrobky a služby a také vysokou úroveň komunikace.

3.1. Historie a současnost společnosti

V roce 1942 se začala psát historie současně největší hutní společnosti v České republice. Tehdy Vítkovické železářny, v důsledku omezeného rozvoje vzhledem k jejich umístění ve městě, začaly výstavbu svého závodu v Ostravě – Kunčicích. O tři roky později bylo rozhodnuto o výstavbě hutního kombinátu, tehdy ještě stále jako součást Vítkovických

železáren. Na konci roku 1951 došlo k osamostatnění a vzniku Nové Huti Klementa Gottwalda (NHKG), národní podnik.

Další etapa pokračovala v letech 1958 až 1961. V druhé etapě se rozšiřovaly zejména kapacity pro produkci základních surovin, jako jsou koks, surové železo a ocel, ale také se stavěly provozy pro následné zpracování těchto produktů. V tomto období byla také zprovozněna válcovací trať a linka na výrobu osobních, nákladních a traktorových kol. Přibyly dvě vysoké pece a pět sklopných pecí pro výrobu oceli. Počet koksárenských baterií se navýšil o čtyři. Byly vystavěny nové pásové tratě, blokovna, kyslíkárna a zařízení na výrobu trubek.

V roce 1989 došlo ke změně názvu z NHKG a ze společnosti se stala Nová Huť, státní podnik. Rok 2003 byl zlomový. Lakshmi Mittal jehož strategie je založena na restrukturalizaci a modernizaci upadajících oceláren, koupil v rámci privatizace Novou Huť a vznikla ISPAT Nová Huť, a.s. V roce 2004 se opět změnil název společnosti na Mittal Steel Ostrava, a.s

Dnes je společnost ArcelorMittal Ostrava součástí největší ocelářské skupiny na světě a jako taková se podílí na různých projektech ve svém okolí. Rok 2014 byl pro společnost přelomový z hlediska ekologie. Společnost investovala miliardy korun na odsiřování. V minulém roce také společnost jednala se Státním fondem ČR a Evropskou komisí o možnostech získání dotace na nadstandardní investice do ekologizace.

Společnost dbá na zdraví a bezpečnost svých zaměstnanců. Jejich celosvětovým cílem je eliminovat počet závažných a smrtelných pracovních úrazů a snížit jejich četnost na minimum. Při diskuzi se zaměstnanci v otázkách BOZP využívají zavedené nástroje, jako jsou Bezpečnostní pětiminutovky a Zlatá pravidla bezpečnosti. Celoročně spolupracují s Fakultou bezpečnostního inženýrství VŠB při konzultacích závěrečných prací studentů. Již popáté bylo tomuto podniku uděleno prestižní ocenění „Bezpečný podnik“.

ArcelorMittal investuje značné finanční prostředky do svých zaměstnanců. Organizuje projekty a školení pro své zaměstnance. V září se uskutečnil druhý ročník Týdne vzdělávání, jeho součástí byly kurzy a workshopy. Celkem na školeních strávili zaměstnanci 147 518

hodin a bylo proškoleny 36 225 zaměstnanců. Trainee Pool je speciální roční program pro absolventy SŠ a VŠ. Naopak Talent program je určen pro zaměstnance, kteří dosáhli nadprůměrných výkonů. ArcelorMittal pořádá pro své zaměstnance akce jako je Sportovní den a Děckíada, který je určen pro zaměstnance a jejich rodiny. U příležitosti Mezinárodního dne žen obdržela každá žena drobný dárek v podobě dárkové tašky s osobním věnováním generálního ředitele. Společnost také odměňuje své dlouholeté zaměstnance, kteří ve společnosti působí 20, 25, 30, 35 a 40 let.

Na základě výsledků mezinárodní metodiky PwC Saratoga získala ArcelorMittal Ostrava a.s. 1 místo v kategorii Zaměstnavatel roku 2015 nad 5 000 zaměstnanců.

V rámci zaměstnaneckých grantů společnost podpořila 56 projektů neziskových organizací, mezi které rozdělila 680 000 korun, tato podpora směřovala k 7 643 osobám. Na podporu okolních komunit věnovali 31 783 516 korun, tato podpora směřovala k 43 156 osobám. (Interní materiály podniku)

3.2. Ekonomická a personální charakteristika

Následující tabulka 3.1 zobrazuje finanční situaci společnosti za posledních pět účetních období, a to za roky 2010 – 2014. Dále zobrazuje za tyto období i vývoj počtu zaměstnanců a s nimi spojený vývoj mzdových nákladů.

Tabulka 3.1 Ekonomická a personální charakteristika podniku

	2010	2011	2011	2013	2014
VH před zdaněním (v mil. Kč)	909	735	717	2 109	2 344
VH za účetní období (v mil. Kč)	758	671	626	1 728	1 928
Tržby z prodeje vlastních výrobků a služeb (v mil. Kč)	28 471	34 417	30 424	29 253	34 049
Počet zaměstnanců	5 630	4 747	4 161	3 942	4 645
Mzdové náklady (v tis. Kč)	2 608 427	1 849 156	2 167 618	1 654 684	1 965 617

Zdroj: Výroční zprávy společnosti ArcelorMittal Ostrava, 2010-2014

3.2.1. Vedení společnosti

Organizační struktura společnosti je uvedena v příloze č. 1. Ve vedení společnosti je představenstvo, které je statutárním orgánem společnosti. Tento orgán řídí její činnost a také jedná jménem společnosti. Má celkem pět členů. Představenstvo je voleno a odvoláváno valnou hromadou.

Kontrolním orgánem společnosti je dozorčí rada. Dohlíží na činnosti a práci představenstva a také na uskutečňování podnikatelské činnosti společnosti. Skládá se z pěti členů. Dozorčí radu volí a odvolává valná hromada.

Zvláštním orgánem společnosti je výbor pro audit. Tomu přísluší sledovat postup sestavování účetní závěrky a konsolidované účetní závěrky, hodnotit účinnost vnitřní kontroly společnosti, vnitřního auditu, popřípadě systému řízení rizik, dále sledovat proces povinného auditu účetní závěrky a konsolidované účetní závěrky, posuzovat nezávislost auditora a auditorské společnosti a doporučovat auditora. Výbor je tří členný a je volen a odvoláván valnou hromadou.

Vrcholové vedení společnosti se skládá z generálního ředitele, ředitele pro výrobu, ředitele pro bezpečnost a zdraví, ředitele pro životní prostředí, ředitele pro ekonomiku, ředitele pro prodej a marketing a ředitele pro personalistiku a vnější vztahy.

4. Analýza sociologického šetření

Pro účel analýzy motivace a benefitů zaměstnanců společnosti sloužilo dotazníkové šetření, konkrétně metoda písemného dotazování mezi zaměstnanci společnosti. Celý dotazník je uveden v příloze č. 2.

Dotazník byl tvořen v období od ledna do listopadu. V první polovině byl předán zaměstnankyni společnosti ArcelorMittal, která je distribuovala dalším zaměstnancům a zajišťovala jejich vyplnění. Zaměstnancům bylo předáno 80 dotazníků. Po ukončení dotazování v druhé polovině ledna, bylo vyplněných dotazníků celkem 60, tj. 75 % dotazníků se vrátilo zpět. Je důležité také zmínit, že dotazování neprobíhalo snadno. Nezájem, neochota a také obavy z vyjádření názoru, byly hlavními důvody, proč počet respondentů nebyl větší.

4.1. Obsah dotazníku

Úvod každého dotazníku byl tvořen žádostí o vyplnění dotazníku, informací o účelu dotazování a o zachování anonymity každého dotazníku. Úvod je zakončen poděkováním za spolupráci a za obětovaný čas a představením studenta. Celý dotazník je uveden v příloze č. 2.

Následně je dotazník rozdělen do tří částí o celkem 25 otázkách, které nejvíce souvisí s motivací zaměstnanců a jejich spokojeností se zaměstnaneckými benefity.

Identifikační údaje respondenta – otázky na pohlaví, věk, vzdělání, profesní zařazení a délku zaměstnání u společnosti. Cílem těchto otázek bylo zjistit informace o respondentovi.

Hodnocení motivace – zde byly otázky zaměřeny především na spokojenost s prací, kterou zaměstnanec vykonává, důležitost a možnosti kariérního růstu, možnosti zvýšení si kvalifikaci, hodnocení motivujících faktorů, spokojenost s nadřazeným a formy pochvaly ze strany nadřízeného.

Zaměstnanecké výhody – tato část byla věnována zaměstnaneckým benefitům. Jak jsou pro zaměstnance benefity důležité, jak jsou spokojeni s poskytovanými benefity, intenzita

využívání benefitů, které benefity zaměstnancům chybí a názor zaměstnanců na zavedení systému Cafeteria.

Závěr dotazníku byl věnován opětovnému poděkování za pomoc a spolupráci při vyplňování dotazníku a podpis.

Otázky byly tvořeny jako uzavřené s jednou možnou odpovědí nebo více možnostmi odpovědí. Dále se v dotazníku vyskytly otázky polootevřené, kde zaměstnanci mohli vyjádřit svůj názor v podobě odpovědi „jiné“. Byly využity také filtrační otázky, které měly za úkol respondenty roztrždit. V dotazníku byly využity také tzv. baterie otázek, které se seskupily do jedné tabulky, a byla využita sudá stupnice hodnocení na škále od 1 – 4.

4.2. Vyhodnocení výsledků

Jednotlivé otázky byly vyhodnocovány jak zvlášť tak i ve vzájemných souvislostech. Pro lepší přehlednost výsledků byly některé otázky zpracovány také graficky.

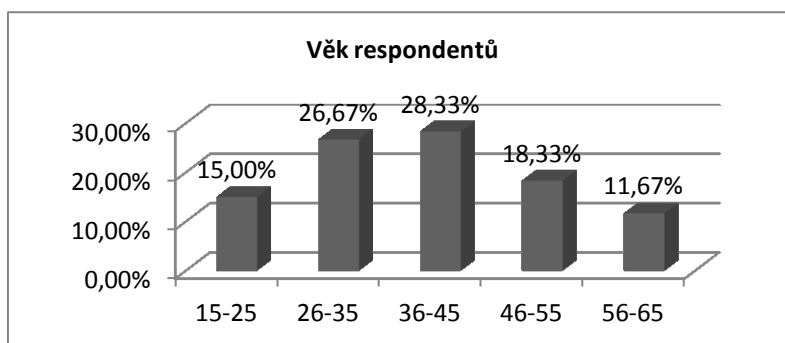
Informace o respondentech

První část dotazníku byla zaměřena na obecné informace, tj. otázky týkající se pohlaví, věku, vzdělání, pracovního zařazení a délky zaměstnání respondentů u společnosti ArcelorMittal. Výsledné tabulky jsou součástí přílohy č. 3.

Pohlaví – muži tvořili 61 % ze všech dotázaných, 36 % dotázaných byly ženy a jeden respondent (1 %) pohlaví neuvedl. Toto rozdělení se přibližuje skutečnému rozdělení zaměstnanců ve společnosti. Převažují dělnické profese, které zastávají především muži. THP pozice zastávají především ženy.

Věk - nejčastější věk zaměstnanců je v rozmezí 36 – 45 let (28 %), následuje věková skupina 26 – 35 let (26 %), poté skupina ve věku 46 – 55 let (18 %). Nejmladší skupiny ve věku od 15 – 25 let a naopak nejstarší zaměstnanci ve věku od 56 – 65 let jsou zastoupeni nejméně, a to 15 % a 11 %.

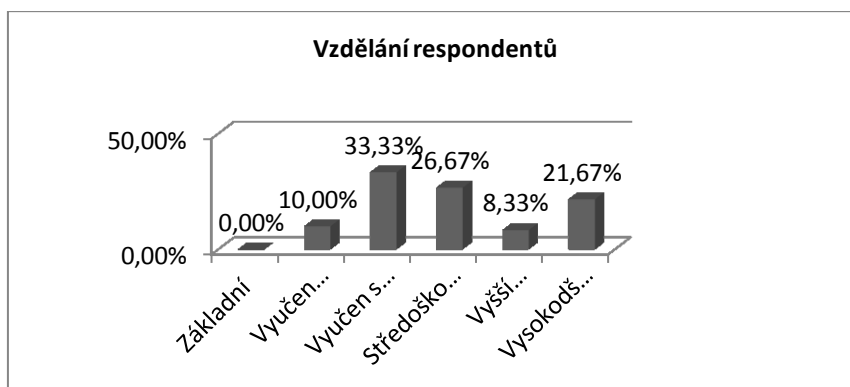
Graf č. 4.1 Věk respondentů



Zdroj: Vlastní zpracování

Vzdělání – jednotlivé kategorie vzdělání znázorňuje graf 4.2. Zde je vidět že nejvíce podnik zaměstnává respondenty vyučené s maturitou (33 %), následují lidé se středoškolským vzděláním s maturitou (26 %) a dále jsou zaměstnávání zaměstnanci s vysokoškolským vzděláním (21 %). Lidé jen se základním vzděláním se mezi respondenty nevyskytují.

Graf 4.2 Vzdělání respondentů



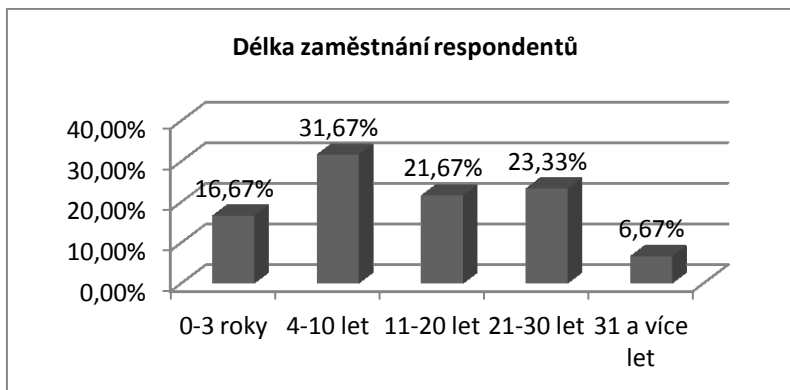
Zdroj: Vlastní zpracování

Profesní kategorie – tohoto průzkumu se nejvíce účastnilo zaměstnanců na pozici dělník. Z celkového množství tvořili 60 % respondentů a převážně se jednalo o muže (32 mužů, 4 ženy). Skupinu THP tvořilo 35 % respondentů a zde naopak nejsilnější skupinou byly ženy (17 žen, 4 muži). Z manažerských pozic se dotazování účastnily jen dvě manažerky. Jeden respondent svou kategorii neuvedl.

Délka zaměstnání u společnosti – nejvíce dotazník zodpověděli zaměstnanci, kteří jsou u společnosti zaměstnaní v délce 4 – 10 let (31 %), následují zaměstnanci zaměstnaní v délce 21 – 30 let a 11 – 20 let (23 % a 21 %). Pouhých 6 % zaměstnanců je u společnosti

zaměstnáno déle než 31 let. Dále 16 % respondentů u společnosti pracuje kratší dobu než 3 roky, z toho se dá usuzovat, že společnost v posledních 3 letech přijímala nové zaměstnance.

Graf 4.3 Délka zaměstnání respondentů



Zdroj: Vlastní zpracování

Hodnocení motivace

Druhá část dotazníkového šetření byla zaměřena na motivaci zaměstnanců. Objevily se zde otázky na spokojenost zaměstnanců s jejich prací, jakou důležitost přikládají kariérnímu růstu, jejich možností prohloubit si svou kvalifikaci, motivace ze strany nadřízeného a otázky na formy pochval.

První otázka se respondentů ptala na to, jak jsou spokojeni s prací, kterou vykonávají. Možným překvapením bylo, že 51 % respondentů odpovědělo, že s prací, kterou vykonávají, jsou spíše spokojeni. Velmi spokojeno bylo 23 % dotázaných. Záporné odpovědi spíše spokojen a spíše nespokojen uvedlo 24 % respondentů.

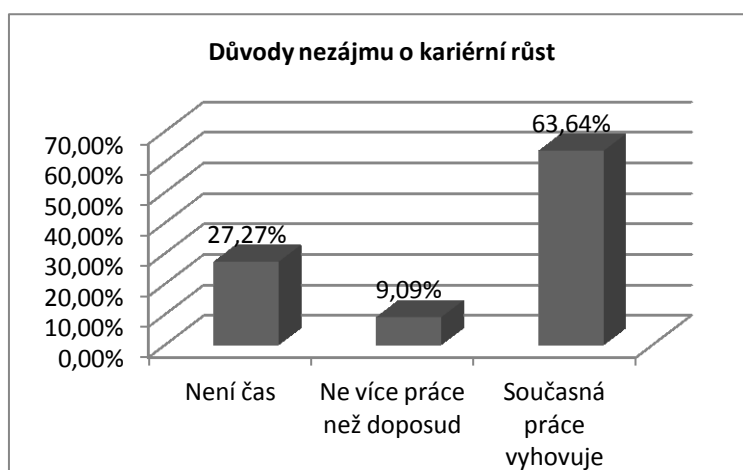
Na otázku číslo 6 navazovala otázka číslo 7. Ti respondenti, kteří uvedli v předchozí otázce svou nespokojenost s prací, měli uvést důvod své nespokojenosti. Měli na výběr z 6 možností: práce zaměstnance nebaví, vysoké pracovní nasazení, fyzicky náročná práce, nevyhovující kolektiv, nevyhovující nadřízený a směnnosti. 86 % respondentů možnost nevyhovující nadřízený jako hlavní důvod své nespokojenosti. Jen dva respondenti uvedli možnost směnnost a práce je nebaví. Pokud se podíváme podrobněji na zaměstnance, kterým nadřízený nevyhovuje, tak z 85 % se jedná o zaměstnance dělnických profesí, jen dva zaměstnanci z kategorie THP uvedli svou nespokojenost s nadřízeným.

Z této otázky plyne, že hlavním důvodem nespokojenosti je jakkoliv nevyhovující nadřízený. Bylo by dobré se touto záležitostí hlouběji zabývat. Zda se jedná jen o jeden úsek a jednoho nadřízeného nebo jsou zaměstnanci nespokojeni na více úsecích a tento problém se týká více vedoucích. Dále by bylo dobré se ptát, v čem přesně spočívá nespokojenost zaměstnanců. A je také dobré podívat se na tuto problematiku i z druhé strany, a to, jestli se nejedná jen o subjektivní pocity zaměstnanců.

Otázka číslo 8: Jakou důležitost přikládáte kariérnímu růstu? Zde nejvíce zaměstnanců (48 %) odpovědělo, že kariérnímu růstu přikládají vysokou důležitost. Pro 30 % respondentů je pak kariérní růst méně důležitý a pro 16 % zaměstnanců je kariérní postup nedůležitý. Pro 3 zaměstnance je kariérní růst velmi důležitý. Celých 20 z 36 zaměstnanců na pozici dělník by usilovalo o kariérní růst, respektive mu přisuzují vysoký význam, což může být poměrně zajímavý výsledek ve srovnání s pozicemi zaměstnanců THP. Zde uvedlo důležitost kariérního růstu pouze 11 zaměstnanců z dotazovaných 21 zaměstnanců.

Následující otázka se opět zabývala důvody proč je pro zaměstnance kariérní postup méně důležitý či nedůležitý. Respondenti měli na výběr z šesti možností, a to: nechtějí se dále vzdělávat, nemají čas se vzdělávat, nechtějí vykonávat více práce než doposud, mají obavy z řízení svých kolegů či podřízených, současná práce jim vyhovuje, a tudíž ji nechtějí měnit a, nebo nechtějí větší zodpovědnost v práci, kterou vykonávají. Hlavním důvodem proč zaměstnanci netouží po kariérním růstu je, že vykonávají práci, která jim v současné době vyhovuje, a tudíž na své pracovní náplni nechtějí nic měnit. Jedná se o 63 respondentů, neboli 14 zaměstnanců, kteří na předchozí otázku odpověděli negativně. Dále 27 % respondentů uvedlo, že nemá čas na vzdělávání a dva respondenti uvedli, že nemají zájem vykonávat více práce než doposud.

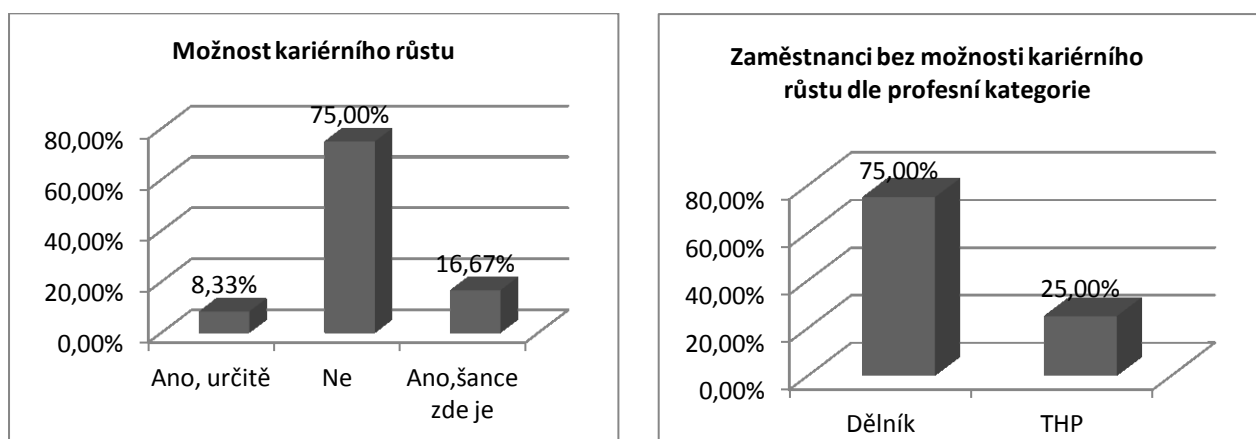
Graf 4.4 Důvody nezájmu o kariérní růst



Zdroj: Vlastní zpracování

Otázka číslo 10 se zabývala tím, jestli mají zaměstnanci na své pozici možnost kariérního růstu. Ze všech dotázaných odpovědělo 75 % zaměstnanců, že na své pozici nemají možnost kariérního růstu. 8 % zaměstnanců je přesvědčeno, že se v budoucnu mohou posunout na vyšší pozici. Zbýlých 16 % dotázaných uvedlo, že vidí malou šanci v kariérním postupu.

Graf 4.5. Možnosti kariérního růstu

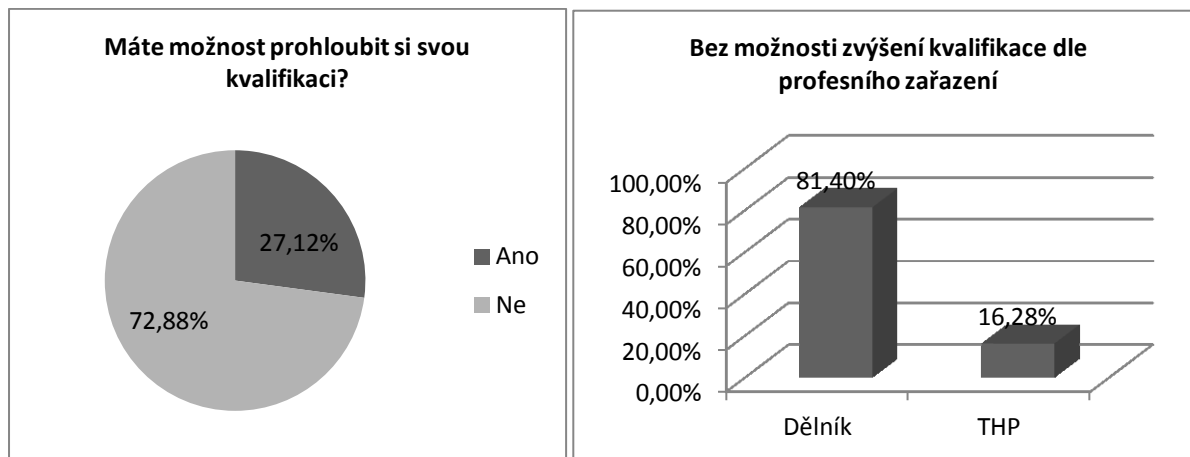


Zdroj: Vlastní zpracování

V dotazníku dále následovaly dvě otázky, které se věnovaly kvalifikaci zaměstnanců. Otázka číslo 11 se ptala, zda mají zaměstnanci na své pozici možnost prohloubit si svou kvalifikaci. Ze všech dotázaných respondentů uvedlo pouhých 27 %, že na své pozici má možnost zvýšit si svou kvalifikaci. Zbýlých 73 % uvedlo, že takovou možnost nemá. Jak jde vidět na grafu 4.6 níže, ze všech respondentů, kteří se myslí, že si nemohou prohlubovat

kvalifikaci je 81 % zaměstnanců kategorie dělník. Jen zbylých 16 % zaměstnanců THP má stejný názor, a to nemožnost zvyšovat svou kvalifikaci.

Graf 4.6 Zvyšování kvalifikace



Zdroj: Vlastní zpracování

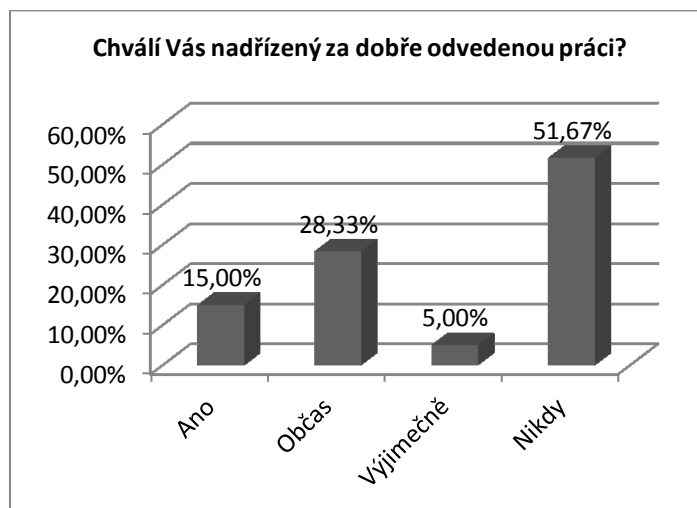
Na druhou stranu všichni zaměstnanci THP uvedli, že na své pozici si mohou prohlubovat svou kvalifikaci. Otázka číslo 12 se proto zajímala, jaké možnosti zaměstnanci mohou využívat. V otázce byly uvedeny následující možnosti vzdělávání: školení, jazykové kurzy, počítačové kurzy, workshopy, střídání pracovních pozic v rámci společnosti a také mohli respondenti uvést jiné možnosti vzdělávání. Skoro všichni zaměstnanci uvedli jako formu svého vzdělávání školení (94 % zaměstnanců), dále jsou poměrně často využívány jazykové kurzy (62 % zaměstnanců), které by měly zaměstnancům zdokonalovat jazykovou vybavenost. Jazyková vybavenost zaměstnanců, především na pozicích THP je důležitá z toho důvodu, že management firmy tvoří mezinárodní zaměstnanci, proto jazyková vybavenost je nezbytná. Dále jsou počítačové kurzy využívány zaměstnanci z 50 % a workshopy využívají zaměstnanci ze 43 %.

U předchozích dvou otázek bylo zjištěno, že zaměstnanci na dělnických pozicích si myslí, že se nemohou vzdělávat. Bylo by dobré dále zjistit proč tomu tak je. Opravdu zaměstnanci nemají žádné možnosti vzdělávání, nebo o nich jen neví a nemají dostatek informací? Důvodem může být také to, že zaměstnanci nepovažují za vzdělávání běžné školení, které pravidelně absolvují.

Otázky číslo 14 – 18 se věnovaly, jak motivují zaměstnance k lepším pracovním výkonům, jak nadřízení vyjadřují pochvaly či uznání za odvedenou práci a také vztah nadřízeného k podřízeným. Zaměstnanci také měli možnost se vyjádřit k tomu, jak je pro ně pochvala a uznání za práci motivující a o jakou formu pochvaly stojí.

Chválí Vás nadřízený za dobře odvedenou práci? Z grafu 4.7 vyplývá, že na tuto otázku odpovědělo negativně přes 56 % respondentů. Ti uvedli možnost, že je nadřízený nechválí nikdy nebo jen výjimečně. Zbýlých 28 % zaměstnanců je chváleno občas a jen 9 respondentů uvedlo odpověď ano.

Graf 4.7 Chválí Vás nadřízený za dobře odvedenou práci?



Zdroj: Vlastní zpracování

Následovala otázka číslo 15, na kterou odpovídali jen zaměstnanci, kteří na předchozí otázku odpovídali kladně. Ta sloužila k tomu, aby bylo vyhodnoceno, jakou formu pochvaly či uznání nadřízení využívají u svých podřízených. Zaměstnanci mohli uvést více odpovědí a měli na výběr z: Veřejná pochvala či uznání. Jedná se například o pochvalu za dobrou práci či mimořádný výkon před ostatními zaměstnanci. Další možností byla neveřejná pochvala či uznání. Za touto možností si lze představit, že nadřízený pochválí zaměstnance v soukromí. Dále finanční odměna, jakou jsou vyšší prémie či odměny nebo nefinanční odměna, jako např. lístky na sportovní či kulturní událost.

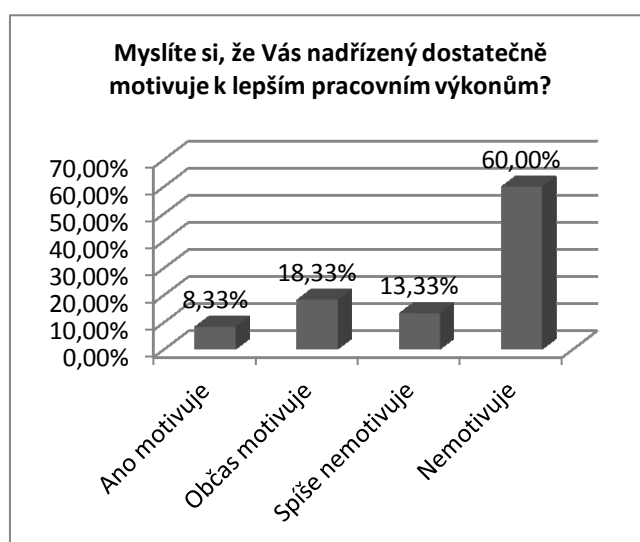
Dle dotazníku nadřízení jako formu pochvaly ze 73 % využívají neveřejnou formu pochvaly či uznání, ze 46 % veřejnou formu pochvaly. Zaměstnanci ze 42 % dostávají

finanční odměnu a nefinanční forma uznání se velmi nevyskytuje, jen 4 zaměstnanci zmínili i tuto možnost.

Následující otázka sloužila k tomu, aby objasnila o jakou formu pochvaly, či uznání zaměstnanci vlastně stojí. Pokud nám v otázce číslo 14 vyšlo, že nadřízený své podřízené nechválí, musíme se také zajímat, zda o pochvalu zaměstnanci stojí a v jaké formě. Výsledky této otázky nebyly nijak překvapující. 90 % zaměstnanců uvedlo, že by si nejvíce přáli dostávat finanční odměnu jako formu pochvaly za odvedenou práci. Pouze 6 dotázaných bych usilovalo o veřejnou nebo neveřejnou pochvalu. O nefinanční odměnu nebyl zájem projev. Při bližší analýze těchto pracovníků se jedná o dvě pracovnice kategorie THP, dvě manažerky a dva zaměstnance kategorie dělník. Tyto výsledky vyplývají i ze mzdových podmínek zaměstnanců. Zaměstnanci kategorie dělník tedy dají vždy přednost finanční odměně. Pro manažery a pracovníky THP, je jako pro všechny lidi důležitá finanční stránka, ale zároveň jsou za svou práci oceňováni i jiným způsobem.

Následovala otázka, která měla zjistit, zda nadřízený dostatečně motivuje své podřízené k lepším pracovním výkonům.

Graf 4.8 Myslíte si, že Vás nadřízený dostatečně motivuje k lepším pracovním výkonům?



Zdroj: Vlastní zpracování

Na grafu 4.8 jde přehledně vidět, že nejvíce zaměstnanců, tedy 60 % uvedlo, že je nadřízený nemotivuje k lepším pracovním výkonům. Dále 13 % respondentů uvedlo možnost,

spíše nemotivuje. Občas motivuje jen 18 % nadřízených a jen 5 zaměstnanců je spokojeno s motivací k lepší práci ze strany svých nadřízených.

Při hlubší analýze těchto výsledků je zjištěno, že všichni dotazovaní zaměstnanci kategorie dělník (36 zaměstnanců) uvedlo zápornou odpověď, a to, že je nadřízený vůbec nemotivuje nebo spíše nemotivuje. Menší část zaměstnanců kategorie THP (7 zaměstnanců) také nebylo spokojeno s motivací. Zbylí zaměstnanci (16 osob), kteří si myslí, že jsou motivováni ze strany nadřízených, jsou THP pracovníci a manažeři.

I nad touto otázkou by bylo dobré hlouběji se zamyslet. Proč tedy všichni zaměstnanci kategorie dělník mají pocit, že nejsou motivováni svými nadřízenými. Co by tedy jednotliví nadřízení mohli v komunikaci s podřízenými zlepšit, a jak jednotlivé zaměstnance motivovat k lepším výkonům, které pak budou prospěšné pro celý podnik.

Na tento problém navazuje poslední otázka ze sekce o motivaci, která se ptala, zda mají zaměstnanci možnost se v případě pracovního problému obrátit na svého nadřízeného. Celých 72 % zaměstnanců uvedlo odpověď zápornou a to, že nadřízený nejvíce zájem, ochotu, nemá čas nebo znalosti na to, aby svému podřízenému v případě problému pomohl. Jen 28 % respondentů uvedlo, že jim nadřízený s problémem pomůže. Výsledky této otázky jsou téměř totožné s otázkou předchozí. I zde se záporná odpověď týká všech zaměstnanců kategorie dělník.

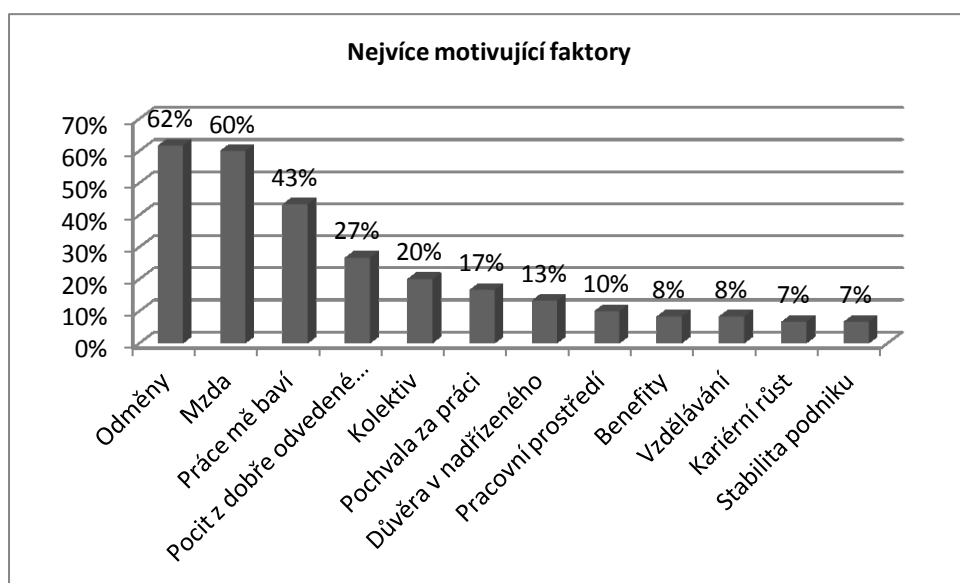
Je tedy zřejmé, že dvě předchozí otázky spolu souvisí. Pokud zaměstnanci cítí nedůvěru nebo i nezáměr ze strany nadřízeného, pak ani nemohou cítit motivaci k zlepšení své práce. I z výsledku této otázky je vidět, že se podnik bude muset zaměřit na vztahy nadřízených s podřízenými.

Třináctá otázka byla tzv. baterie otázek. Zaměstnanci měli ohodnotit, jak jsou pro ně uvedené faktory při práci motivující. Škála byla 1 – 4, 1 nejvíce motivující a 4 nejméně motivující faktor. Faktory, které zaměstnanci hodnotili, byla: práce, kterou vykonávají je baví a zajímá, mzda, odměny, pocit z dobře odvedené práce, pracovní prostředí, zaměstnanecké výhody, důvěra v nadřízeného, pochvala a uznání za odvedenou práci, možnost kariérního růstu, možnost vzdělávání, pracovní kolektiv, práce pro stabilní společnost.

Na grafu 4.9 jde vidět, že nejvíce motivujícím faktorem, tedy faktorem, u kterého zaměstnanci nejvíce uváděli jedničku, byly odměny (62 %), jaké dostávají za svou práci. Skoro na stejné úrovni se nachází i mzda (60 %). Z těchto výsledků lze usuzovat, že nejdůležitější faktory pro zaměstnance jsou právě finanční faktory, což není překvapující výsledek a také se dá říci, že jsou poměrně spokojeni s finančním ohodnocením své práce. Dalším velmi motivujícím faktorem je, pokud zaměstnanec práce, kterou vykonává, baví a zajímá (43 %). Následuje pocit z dobře odvedené práce (27 %) a dále je pro zaměstnance důležitý také kolektiv (20%), ve kterém pracují.

K nejméně motivujícím faktorům, tedy k těm, u kterých zaměstnanci uvedli číslo čtyři, patří práce pro stabilní společnost s tradicí (65 %). Tento výsledek znamená, že zaměstnanec u společnosti neudrží loajalitu k podniku, nebo u nově příchozích nebyl citový vztah k společnosti ještě vytvořen. Následují faktory vzdělávání (52 %) a pracovní prostředí (50 %). Faktor vzdělávání se váže k předchozím otázkám, kde velká většina zaměstnanců uvedla, že nemají možnost dalšího vzdělávání a také většina zaměstnanců nevidí na své pozici možnost kariérního růstu. Pro 50 % zaměstnanců jsou také nejméně motivujícím faktorem zaměstnanecké benefity. Důvěra v nadřízeného je nejméně motivující pro 48 % zaměstnanců. Tento výsledek také souvisí s otázkami položenými v dotazníku, kdy 60 % zaměstnanců necítí motivaci ze strany svého nadřízeného a 71 % zaměstnanců se v případě problému nemůže na svého nadřízeného obrátit.

Graf 4.9 Nejvíce motivující faktory



Zdroj: Vlastní zpracování

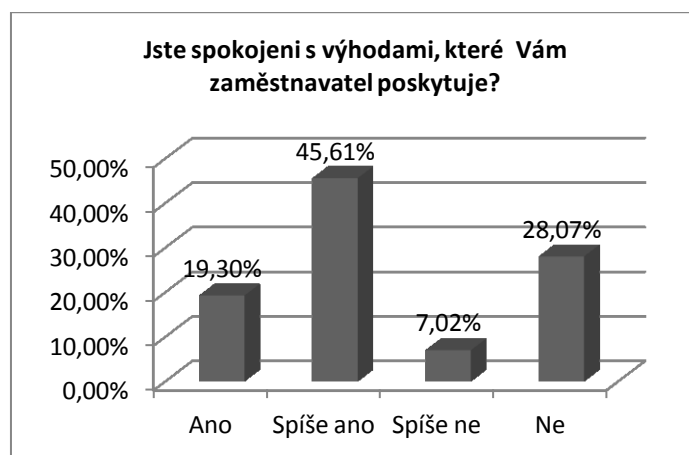
Třetí část dotazníku byla zaměřena na zaměstnanecké benefity. Cílem otázek v této části bylo zjistit, jak jsou zaměstnanci spokojeni s benefity, které jim společnost ArcelorMittal doposud nabízí, které zaměstnanecké výhody respondenti využívají nejintenzivněji a naopak, o které není zájem. Dále pak, zda je pro zaměstnance důležité, jaké benefity zaměstnavatel nabízí již při výběru zaměstnavatele. Zaměstnanci také uvedli o jaké benefity by měli zájem a vyjádřili svůj názor na systém Cafeteria.

Otázka 19 se ptala, zda jsou zaměstnanecké výhody poskytované zaměstnavatelem pro zaměstnance důležité. U této otázky převažovaly kladné odpovědi. Přes 58 % zaměstnanců odpovědělo, že zaměstnanecké benefity jsou pro ně spíše důležité. Pro 11 % zaměstnanců jsou benefity, které dostávají důležité. Na druhou stranu pro 26 % zaměstnanců nejsou zaměstnanecké výhody důležité vůbec. A jen dva zaměstnanci uvedli možnost „spíše ne“.

Výsledky této otázky jsou zajímavé, protože téměř 70 % zaměstnanců uvedlo, že jsou pro ně poskytované zaměstnanecké výhody důležité. V druhé části, která se věnovala motivaci, ale jen 8 % zaměstnanců uvedlo benefity jako motivující faktor a pro celých 50 % zaměstnanců jsou benefity nejméně motivujícím faktorem.

Následující otázka se zabývala tím, zda je pro zaměstnance nabídka zaměstnaneckých benefitů důležitá již při výběru zaměstnavatele. U této otázky respondenti uvedli odpověď ano nebo spíše ano v 38 %. Zbýlých 60 % zaměstnanců uvedlo odpovědi záporné, a to možnosti spíše ne nebo ne.

Graf 4.10 Jste spokojeni s výhodami, které Vám zaměstnavatel poskytuje?



Zdroj: Vlastní zpracování

Na grafu 4.10 je vidět, že necelých 46 % zaměstnanců je s benefity spíše spokojeno, 19 % zaměstnanců je určitě spokojeno. Negativní odpovědi, spíše ne a ne, uvedlo 7 % a 28 % zaměstnanců. V absolutním vyjádření se jedná o 20 nespokojených zaměstnanců. Tito zaměstnanci jsou z 85 % tvořeni muži a jen 3 zaměstnankyně jsou ženy. Dále z pohledu profesního zařazení se jedná jen o jednoho pracovníka THP a 18 pracovníků kategorie dělník. Co se týká délky zaměstnání pracovníků u společnosti tak nejvíce nespokojeni jsou zaměstnanci, kteří pracují v období od 11 – 20 let (6 zaměstnanců ze 13 je nespokojeno).

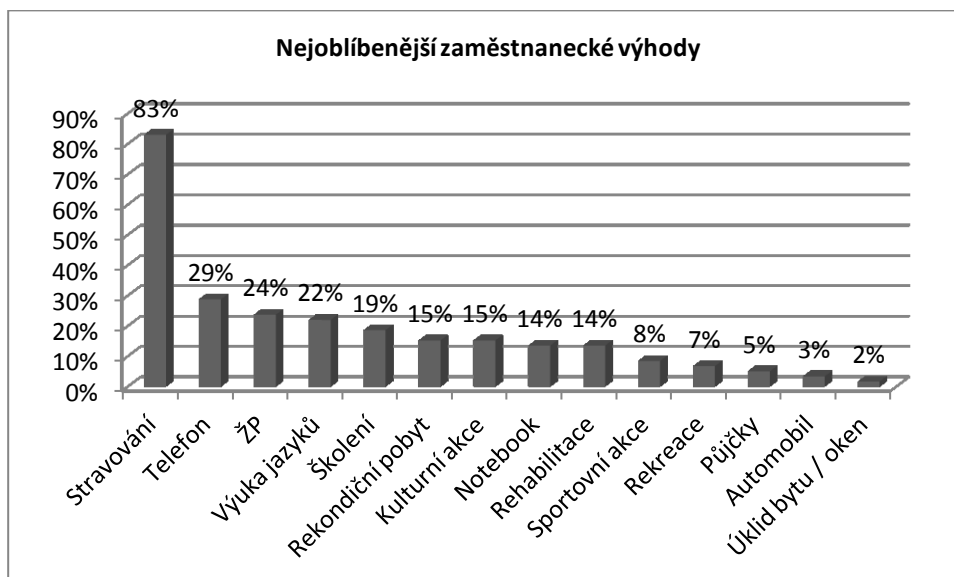
Na další otázku odpovídali zaměstnanci, kteří na otázku 21 odpovídali negativně. Cílem otázky bylo zjistit důvody jejich nespokojenosti, přičemž mohli uvést i více možností. Na tuto otázku odpovědělo jen 14 zaměstnanců ze všech 20 zaměstnanců, kteří odpovídali na předchozí otázku negativně. To, že nabídka benefitů není dostatečná, uvedlo 9 zaměstnanců. Čtyřem zaměstnancům se benefity zdály dostatečně nezajímavé a jen jeden zaměstnanec uvedl možnost, že nemá zájem o využívání benefitů.

Otázka 23 byla sestavena opět jako baterie otázek. Měla za úkol zjistit, jak intenzivně jsou benefity ve společnosti využívány, které benefity patří mezi oblíbené a často využívané a naopak, o které benefity zaměstnanci nejeví takový zájem. Zaměstnanci měli uvedeny všechny poskytované benefity a na škále od 1 do 4, kdy 1 znamená, že benefit využívají velmi intenzivně a 4 velmi málo, měli zaznamenat svou intenzitu využití. Pro zpřesnění výsledků byly využity kladné odpovědi na škále 1 a 2.

Zaměstnancům jsou poskytovány tyto benefity: příspěvek na dětskou rekreaci, závodní stravování, které je poskytováno společností ArcelorMittal přímo v podniku, výuka jazyků, rekondiční pobyty (pobyt v lázních za účelem odpočinku zaměstnance, regenerace těla), příspěvek na životní prostředí, firemní telefon k soukromým účelům (týká se především pracovníků THP, u kategorie dělník se jedná o zvýhodněné tarify od společnosti O2. Dále firemní notebook a firemní automobil k soukromým účelům (týká se jen pozic THP a manažer), kulturní (vánoční dětské dílny a Děckíáda) a sportovní akce (sportovní den) pořádané zaměstnavatelem, školení, bezúročné a tedy zvýhodněné půjčky pro zaměstnance, program rehabilitace zdravá záda a příspěvek na mytí oken či úklid bytu (týká se jen pozice manažer).

Na grafu 4.11 níže můžeme vidět, že nejoblíbenějším benefitem, který zaměstnanci využívají je závodní stravování. To využívá 83 % zaměstnanců. Poté ale následuje velký propad a v podstatě neexistuje žádný další hojně využívaný benefit. S využitím 29 % následuje telefon s využitím k soukromým účelům, který využívají zaměstnanci THP. U kategorie dělník se jedná o zvýhodněný tarif od společnosti O2. Dále 24 % zaměstnanců využívá příspěvek na životní pojištění. Výuku jazyků jako zaměstnanecký benefit využívá 23 % zaměstnanců. Mezi nejméně využívané zaměstnanecké výhody, pokud tedy pomineme hlavně ty, které jsou určeny primárně manažerům, patří rekreace, sportovní akce, rehabilitace a kulturní akce.

Graf 4.11 Nejoblíbenější zaměstnanecké výhody



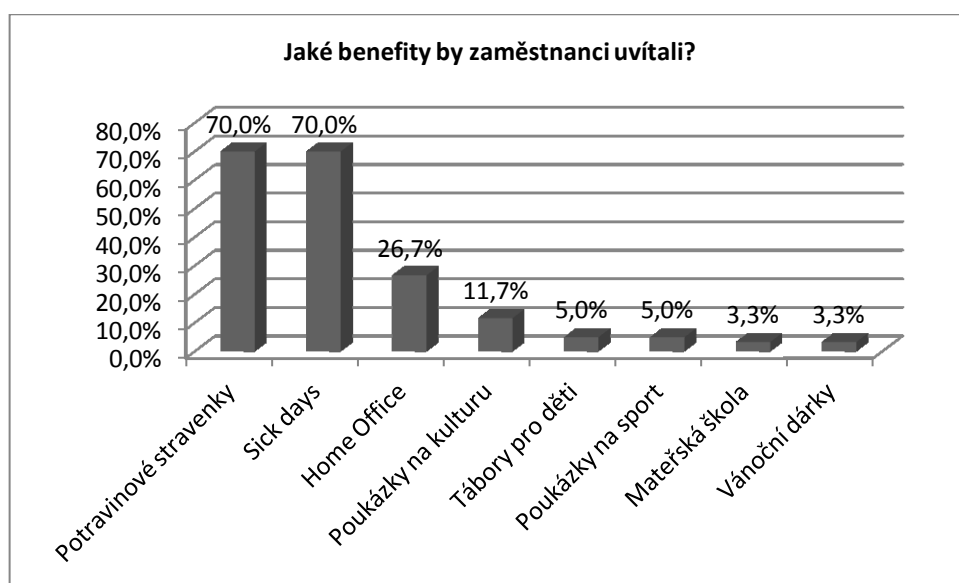
Zdroj: Vlastní zpracování

Bylo by vhodné zamyslet se nad stávajícími výhodami, provést analýzu jejich skutečného využití a popřípadě zavést nové benefity, které by byly pro zaměstnance více motivující a zajímavější.

Předposlední byla otázka číslo 24, která se zaměstnanců přímo ptala, jaké benefity jim chybí a jaké by popřípadě od zaměstnavatele uvítali. Zaměstnanci mohli uvést i více odpovědí a vybírali z osmi možností. Na výběr měli příspěvek na mateřskou školu, potravinové stravenky, práce z domu (Home office), volno na léčení (Sick days), tábory pro děti, poukázky na sport, poukázky na kulturu a Vánoční dárky.

Z grafu 4.12 jde vyčíst o jaké nové benefity by měli zaměstnanci zájem. 70 % zaměstnanců by si přálo dostávat potravinové stravenky a stejný počet zaměstnanců by si přálo zavedení tzv. Sick days neboli volno na léčení. To spočívá v tom, že zaměstnanec při přicházející nemoci zůstane doma a vyléčí se. Tím se zabrání tomu, aby chodil do práce i v případě nemoci a nakazil tak ostatní kolegy, či své onemocnění zhoršil. Dalším benefitem, který by si přálo téměř 27 % zaměstnanců, byla práce z domu neboli Home office. S těmito výsledky byl menší problém, protože tento benefit uvedli i zaměstnanci z kategorie dělník. U těchto zaměstnanců je prakticky nemožné, aby mohli tento benefit využívat a pracovat z domu, protože jejich přítomnost na pracovišti je bezpodmínečně nutná. Po odečtení těchto zaměstnanců zůstalo 9 zaměstnanců kategorie THP, což je jen 15 % ze všech respondentů. Dotazník zodpovědělo 21 zaměstnanců kategorie THP a dvě manažerky. To znamená, že 40 % zaměstnanců kategorie THP by uvítalo možnost pracovat z domu. Ze 4 zaměstnanců kategorie THP mužského pohlaví, by tuto možnost uvítal jen jeden zaměstnanec. Z výsledků tedy vyplývá, že tento benefit by nejvíce ocenily právě ženy.

Graf 4.12 Jaké benefity by zaměstnanci uvítali



Zdroj: Vlastní zpracování

Poslední otázka celého dotazníku se zajímala o to, zda by zaměstnanci uvítali zavedení systému Cafeteria v jejich společnosti. Jedná se o systém volitelných zaměstnaneckých výhod, neboli možnost volby benefitů. Na tuto otázku mezi zaměstnanci převládá kladný názor. Přes 17 % zaměstnanců uvedlo možnost ano. Pro spíše ano se vyjádřilo přes 50 %

zaměstnanců, přitom pro ne bylo 21 % a pro spíše ne 8 % respondentů. Zde tedy převládá názor na zavedení Cafeteria systému a zaměstnanci si od něj slibují větší spokojenost s využíváním zaměstnaneckých výhod.

4.3. Analýza kovariance a korelace

Dále byly z dotazníku vybrány otázky, u kterých byla provedena podrobnější statistická analýza. Jednalo se o analýzy kovariance a korelace. Pro hlubší rozbor otázek byla použita analýza kovariance, která říká, zda mezi dvěma otázkami existuje lineární závislost. Poté u těchto stejných otázek byla provedena analýza korelace, která měla určit sílu závislosti dvou vybraných otázek na sobě. Veškeré výpočty jsou součástí přílohy č. 3.

První bylo zjištěno, jaký je vztah mezi otázkami, jak jsou lidé spokojeni s prací, kterou vykonávají a zda tyto zaměstnance nadřízený chválí za dobře odvedenou práci. Hodnota kovariance vyšla 0,35 a z toho vyplývá pozitivní vztah. Toto se dá interpretovat tak, že pokud nadřízený chválí své podřízené, za to jak odvádí svou práci, pak jsou podřízení více v práci spokojeni. Následoval test korelace, který zjišťoval, jak je silná závislost mezi tím, jak nadřízený chválí podřízené a jak jsou oni právě v práci spokojeni. Hodnota vyšla 0,35. Tato hodnota je v literatuře uváděna jako slabší závislost. Z toho vyplývá, že pokud jsou podřízení chváleni, je to tak v pořádku a společnost by na tento způsob motivace a komunikace se zaměstnanci neměla zapomínat, zároveň to však neznamená, že všichni chválení zaměstnanci budou také v práci spokojeni.

Dále byly z dotazníku vybrány otázky 8 a 14. Ty se zabývaly tím, jakou důležitost přikládají zaměstnanci kariérnímu růstu a zda jsou zaměstnanci za svou práci chváleni. Po vypočtení koeficientu kovariance vyšla hodnota 0,05. To stále znamená pozitivní závislost, protože číslo je stále kladné. Po vypočtení koeficientu korelace vyšla hodnota 0,057. Tyto vypočtené hodnoty naznačují, že závislost mezi tím, zda zaměstnanci považují kariérní růst za důležitý a tím, zda je nadřízený chválí za odvedenou práci, sice existuje, ale je velmi nízká. A hodnoty koeficientu korelace jsou také velmi nízké, to znamená velmi slabou korelaci a v praxi tedy důležitost kariérního růstu nemá souvislost s pochvalou za odvedenou práci.

Otázky 14 a 17 vykazovaly zajímavější výsledky. Koeficient kovariance hodnotil vztah mezi pochvalou od nadřízeného, a zda zaměstnance nadřízený dostatečně motivuje k lepším pracovním výkonům. Koeficient kovariance vykazoval vysokou hodnotu 0,91, je zde tedy vidět pozitivní vztah mezi těmito dvěma otázkami. Koeficient korelace vykazoval také vysokou hodnotu, a to 0,75, takže u těchto dvou otázek je velmi silná závislost. Z toho tedy vyplývá, že pokud budou nadřízení chválit své podřízené, tak ti budou motivováni k lepším pracovním výkonům a budou vykonávat svou práci lépe a efektivněji, což bude samozřejmě prospěšné pro celý podnik. Toto, ale platí také naopak. Pokud zaměstnanci od svých nadřízených neuslyší nějakou formu pochvaly či uznání za svou práci, pak je nebude nic motivovat k lepším výkonům a jejich dosavadní výkony se mohou zhoršovat nebo stagnovat.

Dalšími zkoumanými otázkami byly otázky 17 a 8. Ty hodnotily vztah mezi tím, jak je pro zaměstnance důležitý kariérní růst a tím, jakou jsou motivováni k lepším pracovním výkonům od svých nadřízených. Po provedení analýzy kovariance vyšla hodnota 0,12 a tento výsledek naznačuje pozitivní závislost. Následovala analýza koeficientu korelace, který udával hodnotu 0,14. Tato hodnota naznačuje poměrně slabou závislost a to znamená, že se nedá velmi spojovat důležitost kariérního růstu ze strany zaměstnanců s tím, jak jsou motivováni k vyšším pracovním výkonům ze strany svých nadřízených. V tomto ohledu se jedná o slabý vztah a zaměstnanci, kteří usilují o kariérní růst nebo je pro ně důležitý nejsou podmíněni motivací ze strany svých nadřízených. Předešlé výsledky také naznačují, že i přestože zaměstnanci usilují o kariérní růst, nebo je pro ně důležitý, tak nevidí možnost na svých pracovních pozicích další kariérní růst.

Následovala analýza otázek 19 a 21. Otázka 19 se ptala na to, zda jsou pro zaměstnance zaměstnanecké výhody poskytované zaměstnavatelem důležité. Druhá otázka se zajímala, zda jsou zaměstnanci spokojeni s výhodami, které jim zaměstnavatel poskytuje. Zde se analýzou kovariance a korelace tedy řešila závislost mezi tím, zda jsou zaměstnanecké benefity důležité a zda jsou zaměstnanci s poskytovanými benefity spokojeni. Koeficient kovariance opět vykazoval kladnou hodnotu (0,4) a tudíž se jedná o pozitivní závislost těchto dvou faktorů. Tyto výsledky naznačují, že lidé, pro které jsou zaměstnanecké benefity důležité, ti se o ně také zajímají, vykazují větší spokojenost s poskytovanými výhodami. Koeficient korelace udává hodnotu 0,34. V tomto případě se jedná o slabší korelaci, není tolik významná. Z toho se tedy nedá plně usuzovat, že ti zaměstnanci, pro které jsou benefity důležité, jsou také spokojeni se současným stavem benefitů. Je zde, ale náznak toho, že pokud

vzroste povědomí o benefitech u zaměstnanců, budou více informováni a zároveň vzroste jejich atraktivita, povede to k větší spokojenosti a motivaci zaměstnanců.

Analýza koeficientu kovariance a korelace byla také použita u otázek 19 a 20. Tyto otázky se ptaly, zda jsou zaměstnanecké výhody pro zaměstnance důležité a zda je nabídka zaměstnaneckých výhod důležitá již při výběru zaměstnavatele. Hodnota koeficientu kovariance byla 0,31, tudíž se opět jedná o kladnou, pozitivní závislost. Tento výsledek naznačuje, že pokud jsou zaměstnanecké výhody pro zaměstnance důležité, zajímají se o zaměstnanecké výhody již při výběru zaměstnavatele, nebo se podle nich dokonce rozhodují při přijetí nabídky zaměstnání, například mezi dvěma potenciálními zaměstnavateli. Výpočtem koeficientu korelace vyšla hodnota 0,29. V tomto případě se jedná o slabší sílu závislosti. Tento výsledek tedy vede k názoru, že pokud jsou pro zaměstnance výhody důležité, pak si také vybírají zaměstnavatele také z pohledu toho, jaké benefity nabízí. Díky slabší korelaci se ale jedná jen o menší počet zaměstnanců.

Poslední analyzované otázky souvisejí s možností kariérního růstu a možností prohloubení si své kvalifikace. V tomto případě vyšel koeficient kovariance jako velmi nízké číslo (0,03), ale stále se jedná o pozitivní závislost. A to znamená, že zaměstnanci, kteří mají vidinu kariérního růstu, mají také možnost prohloubit si svou kvalifikaci. Po provedení výpočtu koeficientu korelace vyšla velmi slabá, až téměř žádná závislost. Tyto dva výsledky tedy naznačují podobnou skutečnost, jako výše uvedená analýza jednotlivých otázek a to, že existuje jen malá skupinka dotazovaných zaměstnanců, která má možnost zvýšit si svou kvalifikaci a také má možnost kariérního růstu.

4.4. Statistické analytické nástroje

Dále byly v této práci aplikovány statistické analytické nástroje. Na vybraných otázkách z dotazníku byl proveden dvouvýběrový t-test s rovností rozptylů a také dvouvýběrový z-test na střední hodnotu. U těchto testů byla zvolena hladina významnosti 0,05 a hypotetický rozdíl byl stanoven na číslo 0. U dvouvýběrového t-testu s rovností rozptylů bylo stanoveno, že se rozptyl jednoho souboru rovná rozptylu druhého souboru. Takovéto tvrzení se poté zamítají nebo přijímají. U dvouvýběrového z-testu na střední hodnotu si stanovíme, že střední hodnota jednoho souboru se rovná střední hodnotě druhého

souboru. Stanoví se, zda tvrzení přijímáme nebo zamítáme. Oba tyto testy hodnotí, jak spolu dvě vybrané otázky souvisí a jak významný je mezi nimi rozdíl. Výpočty obou testů jsou součástí přílohy č.4.

Na tomto dotazníku bylo provedeno 7 dvouvýběrových t-testů a 7 dvouvýběrových z-testů. Prvními dvěma otázkami bylo srovnání věku zaměstnanců a jejich spokojenost z prací, kterou vykonávají. Pro lepší srovnání, byli respondenti rozdělení do dvou věkových skupin, a to věková skupina od 15 do 35 let a respondenti od 36 do 55 let. Starší respondenti byli z testu vyloučeni pro jejich malé zastoupení ve skupině. Po provedení obou testů byly rovnosti rozptylu i střední hodnoty přijaty. Tyto výsledky tedy naznačují, že není významný rozdíl ve věku respondentů a jejich spokojenosti s prací, kterou vykonávají. Nedá se tedy tvrdit, že starší respondenti jsou více spokojeni než mladší respondenti a naopak.

Dále byly testovány otázky na pohlaví respondentů a spokojenost s prací, kterou vykonávají. Zde byli respondenti rozdělení na dva soubory, a to na muže a ženy. Opět byl proveden t-test s rovností dvou rozptylů a z-test na střední hodnotu. Po provedené analýze opět oběma testy bylo potvrzeno, že $P(T \leq t) (1) < 0,05$ a $P(T \leq t) (2) < 0,05$ a proto došlo u obou k zamítnutí. Výsledky těchto testů tedy naznačují, že je významný rozdíl jak vnímají spokojenost s vykonávanou prací muži a ženy. Již z předchozí analýzy bylo zjištěno, že muži jsou více nespokojeni, než ženy. Tento výsledek, je ale také ovlivněn profesní kategorií. Muži pracují převážně na pozici dělník a zde je jejich nespokojenost větší, než u žen, které pracují na pozici THP. Tento rozdíl je dán pracovními podmínkami na těchto dvou pozicích.

Testy se také zabývaly vztahem mezi otázkou číslo 14 a profesními kategoriemi zaměstnanců. Bylo zde testováno, zda zaměstnanci na všech pozicích, jsou chváleni stejně za odvedenou práci ze strany svého nadřízeného. V dotazníku se objevují 3 profesní kategorie, a to dělník, THP a manažer. Protože se mezi respondenty objevily jen 2 zástupkyně kategorie manažer, byly pro větší přehlednost sloučeny s profesní kategorií THP. Na těchto dvou otázkách byl proveden dvouvýběrový t-test s rovností rozptylů a dvouvýběrový z-test na střední hodnotu. Oba výsledky byly zamítnuty. Tyto výsledky tedy potvrzují předchozí předpoklad. Dá se tedy říci, že existuje významný rozdíl v tom, jak jsou chváleni a motivováni pracovníci v různých pracovních kategoriích. Předchozí výsledky ukazují, že zaměstnanci na pozici dělník nejsou chváleni za svou práci.

Další dvě otázky, které byly testovány, se zajímaly o to, zda se liší spokojenost zaměstnanců se zaměstnaneckými výhodami v závislosti na tom, jak dlouho u společnosti ArcelorMittal pracují. Pro lepší srovnání výsledků byli zaměstnanci rozděleni do dvou skupin. První soubor hodnot zahrnoval zaměstnance s délkou zaměstnání u společnosti 0 – 10 let a druhý soubor hodnot byli zaměstnanci pracující u společnosti v délce 11 – 30 let. Zaměstnance na 31 let byli z testování vyloučeni z důvodu malého zastoupení ve skupině. Po provedení obou testů tvrzení přijímáme. Tyto výsledky tedy ukazují na to, že spokojenost či nespokojenost zaměstnanců se zaměstnaneckými benefity nesouvisí s délkou zaměstnání u společnosti ArcelorMittal.

Poté byla znova testována otázka na spokojenost zaměstnanců s benefity, ale v souvislosti s profesní kategorií. Zde tedy bylo zajímavé srovnat, zdá má vliv pracovní kategorie zaměstnance na jeho spokojenost s benefity. Byly opět stanoveny dva soubory. První soubor dat tvořili zaměstnanci kategorie dělník a druhý soubor opět zaměstnanci THP a manažer. Byl proveden dvouvýběrový t-test s rovností rozptylů a dvouvýběrový z-test na střední hodnotu. Zde došlo k zamítnutí, protože v obou případech vyšlo $P(T \leq t) (1) < 0,05$ a $P(T \leq t) (2) < 0,05$. Zde výsledky naznačují, že existuje závislost mezi spokojeností zaměstnanců s benefity a jejich profesní kategorií. Více nespokojených zaměstnanců se nachází v kategorii dělník.

Dále byly dvouvýběrové testy provedeny na otázce 25. Na těchto otázkách bylo testováno, zda má vliv pohlaví zaměstnanců na zavedení či nezavedení Cafeteria systému. Při provedení dvouvýběrového t-testu s rovností rozptylů vyšel výsledek $P(T \leq t) (1) > 0,05$ a $P(T \leq t) (2) > 0,05$. Následný dvouvýběrový z-test pak předchozí výsledek potvrdil, protože $P(Z \leq z) (1) > 0,05$ a $P(Z \leq z) (2) > 0,05$. Proto oba výsledky musíme přijmout a ty tedy naznačují, že se přijetí či nepřijetí systému Cafeteria nedá určit podle pohlaví. Výsledek tedy naznačuje, že není významný rozdíl v pohlaví zaměstnanců a jejich názorem na systém Cafeteria. Následující test byl proveden se stejnou otázkou a profesní kategorií. Výsledky byly opět přijaty a to tedy ukazují na to, že profesní kategorie zaměstnanců nerozhoduje o přijetí či nepřijetí systému Cafeterie.

5. Návrhy a doporučení

Na základě provedeného dotazníkového šetření a následných analýz korelace, kovariance a dvouvýběrových t-testů na rovnost rozptylů a z-testu na střední hodnotu byly vytvořeny návrhy a doporučení na zlepšení motivace zaměstnanců a vylepšení zaměstnaneckých benefitů k větší spokojenosti zaměstnanců.

Písemného dotazování se nakonec zúčastnilo 60 zaměstnanců společnosti ArcelorMittal. Většina zaměstnanců byli muži pracující na pozici dělník. Ženy pak tvořily 1/3 respondentů a ty zastávaly převážně pozici THP či manažer. Co se týče věku a délky zaměstnání u společnosti ArcelorMittal tak byly zastoupeny všechny věkové kategorie zaměstnanců a také zaměstnanci s různou délkou zaměstnání u společnosti. Dotazování se účastnili zaměstnanci s různým stupněm vzdělání, jen zaměstnanci se základním vzděláním nebyli v dotazování zastoupeni.

Doporučení k části motivace zaměstnanců

Pozitivním výsledkem pro vedení společnosti, který vyšel z dotazování zaměstnanců, je to, že většina zaměstnanců je se svou prací spokojena, takže společnost nemusí řešit problémy spojené s absolutní nespokojeností svých zaměstnanců. Ta část zaměstnanců, která ale uvedla zápornou odpověď, následně uváděla své důvody nespokojenosti, a téměř u všech dotázaných byla uvedena odpověď nevyhovující nadřízený. Kromě dvou zaměstnanců na pozici THP se jednalo jen o zaměstnance na pozici dělník. Oblast pochvaly ze strany nadřízených za dobře odvedenou práci se pro profesní kategorii dělník stala kritickou. Téměř všichni tito zaměstnanci uvedli, že od svých nadřízených neslyší nebo nepocítují žádnou pochvalu. S tímto souvisí i otázka, zda jsou tito zaměstnanci motivováni k lepším pracovním výkonům ze strany svých nadřízených. Zde, pro již uvedenou skupinu zaměstnanců, vyšly velmi negativní výsledky. Opět tito zaměstnanci odpovídali negativně a to znamená, že od svých nadřízených necítí žádnou motivaci k lepším pracovním výkonům. Tyto negativní vztahy s nadřízenými potvrzuje poslední otázka v sekci motivace, ze které vyplývá, že tito zaměstnanci na dělnických pozicích nemají podporu v nadřízeném, protože tito zaměstnanci uváděli odpověď, že nadřízení nejeví zájem, ochotu, nebo nemají čas či znalosti k tomu aby zaměstnanci pomohli. Tyto všechny otázky tedy naznačují, že zaměstnanci nemají dobré

vztahy nebo zkušenosti se svým nadřízeným. Na tuto problematiku vztahu nadřízený-podřízený by bylo dobré se zaměřit a hlouběji zjistit příčiny nespokojenosti zaměstnanců. Mělo by se zjistit, kterého úseku se tato problematika týká, zda jde o jeden nebo se jedná o celopodnikový problém. Proto se doporučuje, aby společnost použila z tohoto dotazníku ty otázky, které byly negativní a položili je svým zaměstnancům znova, a tentokrát širšímu vzorku zaměstnanců. Dotazník by se měl také ptát na to, s čím konkrétně jsou zaměstnanci nespokojeni ve vztahu s nadřízenými a jaké požadavky na ně mají. Díky výsledkům korelace a kovariance byl vidět pozitivní vztah mezi tím, zda nadřízení zaměstnance chválí a zda je motivují k lepším výkonům. Korelace mezi těmito dvěma otázkami byla velmi silná. To má za následek to, že pokud budou nadřízení své podřízené chválit, zaměstnanci tak budou více motivováni k lepším pracovním výkonům a to následně povede k větší spokojenosti s prací, kterou zaměstnanci vykonávají. Proto se dále doporučuje, aby nadřízení jednotlivých úseků, prošli školením, jak komunikovat se svými podřízenými, říci jednotlivým vedoucím pracovišť co od nich podřízení vyžadují a potřebují, jak své podřízené pochválit a motivovat k efektivnější a lepší práci, která tak bude prospěšná pro celý podnik. Vedení společnosti vyčlení určitou peněžní částku a personální oddělení toto školení zajistí. Dále by každý nadřízený měl být schopen a hlavně ochoten pomoci s jakýmkoliv pracovním problémem, proto se doporučuje, aby personální úsek společnosti znovu přehodnotil, zda jsou na vedoucích pozicích jednotlivých úseků dosazení opravdu schopní a vhodní zaměstnanci. Doporučuje se věnovat větší pozornost periodickému hodnocení zaměstnanců. Vést zaměstnance by měli lidé, kteří mají pro komunikaci s podřízenými talent, zkušenosti a přirozenou autoritu.

Další oblastí, na kterou se dotazník zaměřoval, byla oblast kariérního růstu a dalšího vzdělávání zaměstnanců. Zde bylo zajímavým výsledkem to, že opět zaměstnanci kategorie dělník přikládali vysokou důležitost kariérnímu růstu. Naopak zaměstnanců kategorie THP, kteří by přikládali kariérnímu růstu vyšší hodnoty, nebylo tolik, kolik by se očekávalo. Nejčastějším důvodem, proč zaměstnanci netouží po profesním růstu, či změně pracovní pozice je, že jim současná práce vyhovuje, v takové podobě jakou ji vykonávají. Pokud se, ale zaměříme na to, zda mají zaměstnanci na svých pozicích možnost kariérního růstu, pak z výsledků v dotazníku lze vyčíst, že 45 zaměstnanců nemá možnost kariérního růstu. Velmi zajímavým a zároveň negativním výsledkem, je to, že žádný zaměstnanec na pozici dělník neuvedl, že na pozici, kterou vykonává, vidí do budoucna možnost povýšení. Velká část respondentů, také hlavně opět ze skupiny dělnických pozic, uvedla v dotazníku, že nemá

možnost si prohlubovat své znalosti. Zde bude hlavním úkolem personalistů společnosti ArcelorMittal zjistit, zda respondenti na daných pozicích opravdu nemají možnost vzdělávání, nebo takové možnosti mají, ale nemají dostatek informací. Pak bude hlavní úkol personalistů správně zaměstnance informovat o jejich možnostech vzdělávání a to pomocí intranetu nebo pravidelných schůzek zaměstnanců s personalisty. Bylo by správné také poukázat na to, že i školení, které zaměstnanci běžně absolvují je formou jejich zvyšování kvalifikace. A samozřejmě by společnost měla nadále pokračovat v rozvoji svých zaměstnanců, pomocí školení, počítačových kurzů, jazykových kurzů. Zajímavým způsobem může být i střídání pracovních pozic. Zaměstnanec se tak naučí pracovat na více pozicích a nemá, v případě potřeby, problém nahradit jiného pracovníka.

Jedna z otázek se také zaměstnanců ptala na to, o jakou formu pochvaly by usilovali. Samozřejmě téměř všichni zaměstnanci, by požadovali pochvalu formou finanční odměny. Zaměstnanci také hodnotili, které faktory jsou pro ně v práci nejvíce motivující a v čele tabulky se objevily odměny a mzda, což nebyl překvapující výsledek. Cílem, ale není zaměřit se na finanční hodnocení zaměstnanců. Co nejvíce zaměstnance motivuje, je to, že je práce, kterou vykonávají, baví a zajímá, pocit z dobře odvedené práce a také je důležitý kolektiv ve kterém pracují. Tyto výsledky ukazují opět to, že podnik by měl nadále vyvíjet aktivity k stmelení a utužení kolektivu. Pokračovat by měl v programech Sportovní den a Děckíada pro děti zaměstnanců, Vánoční dětské dílny, MDŽ, ocenění pro nejlepší zaměstnance a soutěže. Zajímavý způsob trávení volného času zaměstnanců společně, může být sportovní aktivita, např. bowling, kterou by podnik proplatil. Faktory pocit z dobře odvedené práce a práce zaměstnance baví, úzce souvisí s pochvalami, motivací a podporou ze strany nadřízených, o kterých již byla zmínka.

Doporučení k části benefity

V další části dotazníku byla zkoumána spokojenost zaměstnanců s poskytovanými benefity. Zde vyšly výsledky pozitivní, což společnosti naznačuje, že je jejich systém benefitů nastaven poměrně správným směrem. Při hlubším prozkoumání bylo zjištěno, že zaměstnanci, kteří uvedli svou nespokojenost s poskytovanými benefity, byli zaměstnanci kategorie dělník. Po zhodnocení intenzity využívání benefitů jednotlivými zaměstnanci, bylo zjištěno, že by bylo vhodné udělat revizi poskytovaných benefitů. Doporučuje se tedy, aby personální oddělení vytvořilo nové dotazníky pro větší vzorek zaměstnanců a tak přehodnotí skutečně

nevyužité benefity. Některé poskytované benefity, totiž nejsou zaměstnanci intenzivně využívány. Téměř nejmenší využití mají bezúročné půjčky. Tento benefit by se mohl ponechat, protože se předpokládá, že se nejedná o nákladný benefit. Dále jsou pak ale benefity jako příspěvek na dětskou rekreaci, rekondiční pobyty a program zdravá záda neboli rehabilitace pro zaměstnance. Tyto benefity jsou velmi málo využívány. V prvním kroku by bylo dobré zjistit, proč nejsou tyto benefity využívány, zeptat se zaměstnanců, proč pro ně nejsou atraktivní. Poté například více zaměstnance informovat o těchto benefitech, říct jim, kdy a za jakých podmínek je mohou využívat, popřípadě informovat ty zaměstnance, kteří na ně mají nárok. V případě, že by i přesto byly stále málo využívány, společnost ArcelorMittal by měl uvažovat o jejich zrušení a nahrazení jinými, pro zaměstnance atraktivnějšími benefity. Tyto, pro zaměstnance atraktivnější výhody, vzešly z tohoto dotazníkového šetření.

Mezi nejúspěšnějšími benefity které, by zaměstnanci chtěli, ve svém zaměstnání zavést jsou potravinové stravenky, Sick days a Home Office. Benefit potravinové stravenky by uvítali téměř všichni zaměstnanci, i přesto, že podnik poskytuje zaměstnancům závodní stravování, které s různou intenzitou navštěvují téměř všichni zaměstnanci. Zavedení tohoto benefitu, by ale společnosti nepřinesl větší užitek. Na stravenky by měli nárok všichni zaměstnanci, a proto by společnosti vznikly větší náklady. Závodní stravování je také poskytováno všem zaměstnancům, ale je vždy na jejich rozhodnutí, zda na oběd půjdou a tento benefit využijí či nikoliv. Tento benefit je sice zaměstnanci žádaný, na druhou stranu by nepřinesl velký užitek společnosti.

Dalším benefitem o který měli zaměstnanci velký zájem byly tzv. Sick days. Jedná se o volno na léčení přicházejícího nachlazení či při začátku nemoci. Tyto dny se neodečítají z dovolené a zaměstnanci nemusí předkládat potvrzení od lékaře. Výhoda je zde jak pro zaměstnavatele, tak pro zaměstnance. Pokud zaměstnanci cítí, že na ně přichází nachlazení tak zůstanou jeden nebo dva dny doma a nebudou nachlazení zbytečně přecházet. Také se zamezí tomu, aby se nemoc šířila i mezi zaměstnanci navzájem. Výhoda pro zaměstnavatele spočívá v tom, že pokud zaměstnanec podchytí nemoc v čas a vyléčí se, nebude si pak brát dlouho nemocenskou dovolenou a nebude v práci dlouho chybět. Nevzniknou tak problémy s nahrazováním zaměstnanců, hlavně v provozu. Tento benefit je lehce zneužitelný, protože zaměstnanec nepředkládá potvrzení od lékaře, a proto by si ho mohli brát zaměstnanci i když by byli zdraví a v případě začínající nemoci tuto nemoc přecházet nebo si vzít nemocenskou. Společnost by mohla přidělit každému zaměstnanci 3 dny tohoto volna na rok. Ti

zaměstnanci, kteří by celý rok byli zdraví a volno by nevyužili nebo například jen jeden den z přiřazených tří dnů, byli by odměněni. Odměna by mohla být formou vstupenky na kulturní představení nebo sportovní utkání, masáž, sauna, wellness nebo potravinové stravenky o které právě zaměstnanci jeví velký zájem. Problém může nastat v tom, že pro některé zaměstnance nemusí být ani tato odměna motivující. Pak se ještě nabízí odměnit zaměstnance na konci roku peněžní částkou (2000/3000 Kč) za nevyčerpání tohoto volna.

Z dotazování také vyplynulo, že zaměstnanci mají spíše zájem o zavedení systému Cafeteria. Zavedení tohoto systému je ale pro společnost velmi nákladné a administrativně náročné a ani tento systém nemůže zaručit spokojenost všech zaměstnanců. Výsledky také naznačily, že pohlaví ani profesní kategorie nerozhoduje o preferencích jednotlivých benefitů, tudíž by bylo náročné rozdělení benefitů pro jednotlivé skupiny zaměstnanců.

6. Závěr

Důležitým úkolem každé společnosti je uvědomit si, že právě zaměstnanci se svými znalostmi a zkušenostmi jsou pro každý podnik to nejdůležitější. Správně motivovaný zaměstnanec je i spokojený zaměstnanec a ten je poté ochoten dosahovat většího pracovního výkonu, práci vykonává rád a k zaměstnavateli je také loajálnější. Každý člověk je jiný a proto i každého zaměstnance v práci motivuje něco jiného. Nejdůležitějším úkolem personálních oddělení podniků je najít to, co jejich zaměstnance opravdu motivuje nejvíce.

Cílem diplomové práce bylo posoudit systém motivace a benefitů zaměstnanců společnosti ArcelorMittal a analyzovat tuto problematiku. Na základě této analýzy se poté doporučily taková opatření, která jsou pro společnost hlavně akceptovatelná a realizovatelná. K naplnění cíle stanoveného v diplomové práci byla použita metoda dotazování, které proběhlo u zaměstnanců dané společnosti.

První část práce byla částí teoretickou. První podkapitola popisovala co je to motivace, a jaké jsou stimuly zaměstnanců. Zabývala se péčí o zaměstnance, které zahrnovalo také pracovní prostředí a vzdělávání zaměstnanců. Druhá podkapitola se věnovala zaměstnaneckým benefitům. Bylo popsáno co to benefity jsou a k čemu slouží, jaké jsou výhody a nevýhody pro zaměstnance i zaměstnavatele. Také byl popsán systém Cafeteria. V poslední části byl popsán sociologický výzkum, hlavně metoda dotazování, analýza korelace a kovariance a také statistické dvouvýběrové testy.

Další částí byla charakteristika vybrané společnosti a poté následovala praktická část. Ta se věnovala výsledkům z písemného dotazování. Výsledky ukázaly problémové oblasti v motivaci zaměstnanců a zaměstnaneckých benefitech. Jako negativní výsledky se ukázalo to, že zaměstnanci na pozici dělník nejsou ve své práci motivováni, chváleni a také nemají možnost kariérního růstu. Bylo také analyzováno, jak intenzivně jsou jednotlivé benefity zaměstnanci využívány. Byly zjištěny benefity, které by si zaměstnanci přáli ve svém zaměstnání zavést. Mezi stěžejní úkoly personálního oddělení tedy bude důkladné proškolení zaměstnanců ve vedoucích funkcích, hlavně tedy jednotlivých mistrů. Doporučuje se, aby společnost pokračovala ve vzdělávání svých zaměstnanců a také nadále vyvíjet aktivity k stmelení a utužení kolektivu.

Seznam použité literatury

- [1] ARMSTRONG, Michael a Stephen TAYLOR. *Řízení lidských zdrojů*. 13. vyd. Přeložil Martin ŠIKÝŘ. Praha: Grada Publishing, 2015. 920 s. ISBN 978-80-247-5258-7.
- [2] ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy*. 1. vyd. Přeložil Josef KOUBEK. Praha: Grada Publishing, 2007. 789 s. ISBN 978-80-247-1407-3.
- [3] ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů*. Přeložil Josef KOUBEK. Praha: Grada Publishing, 2002. 856 s. ISBN 80-247-0469-2.
- [4] BLÁHA, Jiří. *Pokročilé řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Brno: Edika, 2013. 246 s. ISBN 978-80-266-0374-0.
- [5] BUDÍKOVÁ, Marie, Maria KRÁLOVÁ a Bohumil MAROŠ. *Průvodce základními statistickými metodami*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2010. 272 s. ISBN 978-80-247-3243-5.
- [6] ČOPÍKOVÁ, Andrea a Petra HORVÁTHOVÁ. *Odměňování zaměstnanců v organizacích*. 1. vyd. Ostrava: VŠB - Technická univerzita Ostrava, 2010. 142 s. ISBN 978-80-248-2264-8.
- [7] KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 4. rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2007. 399 s. ISBN 978-80-7261-168-3.
- [8] KOZEL, Roman, Lenka MYNÁŘOVÁ a Hana SVOBODOVÁ. *Moderní metody a techniky marketingového výzkumu*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2011. 304 s. ISBN 978-80-247-3527-6.
- [9] MACHÁČEK, Ivan. *Zaměstnanecké benefity a daně*. 3., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 2013. 199 s. ISBN 978-80-7478-000-4.

[10] PELC, Vladimír. *Zaměstnanecké benefity v roce 2011: daňové a pojistné režimy benefitů, čili, Jak zaměstnancům poskytovat více s menšími náklady pro zaměstnavatele i zaměstnance*. Praha: Leges, 2011. 240 s. ISBN 978-80-87212-66-0.

[11] PLAMÍNEK, Jiří. *Tajemství motivace: jak zařídit, aby pro vás lidé rádi pracovali*. 3., rozšířené vydání. Praha: Grada Publishing, 2015. 159 s. ISBN 978-80-247-5515-1.

[12] PLAMÍNEK, Jiří. *Vedení lidí, týmů a firem: praktický atlas managementu*. 4., zcela přeprac. vyd. Praha: Grada Publishing, 2011. 157 s. ISBN 978-80-247-3664-8.

[13] SURYNEK, Alois, Růžena KOMÁRKOVÁ a Eva KAŠPAROVÁ. *Základy sociologického výzkumu*. Vyd. 1. Praha: Management Press, 2001. 160 s. ISBN 80-7261-038-4.

[14] URBAN, Jan. *Řízení lidí v organizaci: personální rozměr managementu*. 2., rozš. vyd. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 2013. 276 s. ISBN 978-80-7357-925-8.

Ostatní zdroje:

[1] ArcelorMittal Ostrava – zpráva o společenské odpovědnosti 2014

[2] Dodatek č. 1/2015 ke kolektivní smlouvě na roky 2013 – 2015

Seznam zkratk

VH	Výsledek hospodaření
P	Pravděpodobnost
THP	Technicko-hospodářský pracovník
BOZP	Bezpečnost a ochrana zdraví při práci
Km	Kilometr
VŠB	Vysoká škola báňská
ČR	Česká republika

Prohlášení o využití výsledků diplomové práce

Prohlašuji, že

- jsem byla seznámena s tím, že na mou diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. – autorský zákon, zejména § 35 – užití díla v rámci občanských a náboženských obřadů, v rámci školních představení a užití díla školního a § 60 – školní dílo;
- beru na vědomí, že Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava (dále jen VŠB-TUO) má právo nevýdělečně, ke své vnitřní potřebě, diplomovou práci užít (§ 35 odst. 3);
- souhlasím s tím, že diplomová práce bude v elektronické podobě archivována v Ústřední knihovně VŠB-TUO a jeden výtisk bude uložen u vedoucího diplomové práce. Souhlasím s tím, že bibliografické údaje o diplomové práci budou zveřejněny v informačním systému VŠB-TUO;
- bylo sjednáno, že s VŠB-TUO, v případě zájmu z její strany, uzavřu licenční smlouvu s oprávněním užít dílo v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- bylo sjednáno, že užít své dílo, diplomovou práci, nebo poskytnout licenci k jejímu využití mohu jen se souhlasem VŠB-TUO, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly VŠB-TUO na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše).

V Ostravě dne 20.4.2016

Natalie Konejšová
jméno a příjmení studenta

Seznam příloh

Příloha č. 1 Organizační struktura společnosti

Příloha č. 2 Dotazník

Příloha č. 3 Absolutní a relativní četnosti, regresní a korelační analýza

Příloha č. 4 Dvouvýběrové t-testy a z-testy